Christian Kubitschek

Franchising

Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten

Kubitschek
Franchising

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Christian Kubitschek

Franchising

Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dr. Josef Falkinger

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Kubitschek, Christian:
Franchising : Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten
/ Christian Kubitschek. Mit einem Geleitw. von Josef Falkinger.
- Wiesbaden :
(Gabler Edition Wissenschaft)
Zugl.: Regensburg, Univ., Diss., 1999

ISBN 978-3-8244-7085-3 ISBN 978-3-663-08181-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-08181-4

Lektorat: Brigitte Siegel / Jutta Hinrichsen



http://www.gabler.de
http://www.duv.de

ISBN 978-3-8244-7085-3

Geleitwort

Firmen wie McDonald's, Coca Cola, Budget und OBI sind durch ihre stark positionierte Marke bekannt. Sie weisen aber noch eine weitere Gemeinsamkeit auf - ihre Organisation als Franchisesysteme. Franchising ist eine komplexe Organisationsform, die in erster Linie beim Vertrieb know-how- und serviceintensiver Produkte und Dienstleistungen eingesetzt wird. Weil innerhalb eines Franchisesystems sowohl Elemente einer Unternehmensstruktur als auch Merkmale einer Austauschbeziehung zwischen voneinander unabhängigen Akteuren kombiniert werden, stellt das Franchising eine hybride Organisationsstruktur dar. In der Praxis gewinnen Franchising und franchise-ähnliche Konzepte zusehends an Bedeutung. Diese Entwicklung ist eingebettet in einen allgemeinen Trend zur Aufweichung der klassischen Grenzen zwischen interner Unternehmensorganisation und externer Markttransaktion. Strategische Allianzen, Kooperationen, Netzwerke oder das Schlagwort der "Virtuellen Organisation" weisen neben den verschiedenen Formen des Franchisings auf diesen Trend hin.

Gemessen an der hohen Relevanz hybrider Organisationsformen im allgemeinen und der steigenden Bedeutung des Franchisings im besonderen ist ein Mangel an industrie- und institutionenökonomischen Publikationen über Franchising festzustellen. Für den Wissenschaftler stellen die dadurch vorliegenden Wissenslücken eine Herausforderung und einen interessanten Forschungsgegenstand dar. Für den Praktiker können diese Wissenslücken wesentlich gravierendere Folgen haben. Denn wer vor der Frage steht, über welche Vertriebsform er seine Produkte oder Dienstleistungen vermarkten soll - ob über eine Franchisekette oder lieber doch über ein Filial-, Lizenz- oder ein anderes System -, wird angesichts der schwierigen, kostspieligen und möglicherweise sogar fehlenden Revidierbarkeit von Organisationsentscheidungen großes Interesse daran haben, die Erfolgsaussichten des Franchisings vorab einschätzen und wenn möglich sogar noch in die richtige Richtung lenken zu können. Dazu muß er aber die Effizienzgrundlagen und damit das „Wesen" des Franchisings verstehen.

Die vorliegende Arbeit von Christian Kubitschek zielt auf diese Wissenslücke ab, indem nicht bloß einzelne Aspekte von Franchiseverträgen beschrieben werden, sondern die wesentlichen Merkmale des Franchisings systematisch herausgearbeitet und hinsichtlich ihrer ökonomischen Funktionen von anderen Vertriebskonzepten abgegrenzt werden. Der Autor setzt hierzu institutionenökonomische Ansätze ein, wodurch es ihm nicht nur gelingt, das Wesen des Franchisings in Abgrenzung zu Filialsystemen, Lizenzen und anderen hybriden Vertriebsformen zu erklären und ge-

stalterische Handlungsempfehlungen abzuleiten, sondern darüber hinaus auch allgemeine Erfolgsparameter hybrider Organisationsformen zu identifizieren und deren Wechselspiel zu analysieren. Wie fruchtbar die von ihm gewählte Vorgehensweise ist, zeigen die Fülle an Einzelergebnissen, die sich bis auf die Ebene einzelner Klauseln von Franchiseverträgen erstrecken. Durch den wohldosierten Einsatz mathematischer Modelle, durch das umfangreiche Lexikon institutionenökonomischer Begriffe und durch den stringenten Aufbau glückt mit dieser Arbeit der Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen der Volks- und der Betriebswirtschaftslehre. Das vorgelegte Werk stellt eine hervorragende Leistung dar, die einen wesentlichen Beitrag zur Institutionenökonomie und zur betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie leistet und sowohl von wissenschaftlicher Seite als auch von Praktikern mit großem Interesse aufgenommen werden wird.

Prof. Dr. Dr. Falkinger

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand zwischen 1996 und 1999. Die finanzielle Absicherung verdanke ich zum Großteil der Stiftung des Bayerischen Kultusministeriums, die diese Arbeit über ein Stipendium finanzierte. Bei der fachlichen Unterstützung sind meine beiden Doktorväter hervorzuheben: Herr Professor Dr. Clemenz von der Universität Wien hat in mir während seiner Zeit an der Universität Regensburg durch sein didaktisches Geschick, gepaart mit seinen hohen fachlichen Fähigkeiten und gewürzt mit einer Prise seines wienerischen Humors, das Feuer für die Industrieökonomie und dabei insbesondere für die Institutionenökonomik entfacht. Für die Heranführung an diese komplexen Fachgebiete sowie für die Übernahme des Zweitgutachtens bedanke ich mich sehr herzlich. Nicht minder herzlich bedanke ich mich bei Herrn Professor Dr.Dr. Falkinger, der seit 1996 den Lehrstuhl für Industrieökonomie und Reale Außenwirtschaft an der Universität Regensburg leitet. Trotz seiner hohen zeitlichen Beanspruchung durch Lehre und Forschung nahm er sich außergewöhnlich viel Zeit für seine Doktoranden, mit denen er nicht nur jedes Semester ein Seminar veranstaltete, in dem wöchentlich der Fortschritt der einzelnen Arbeiten besprochen und diskutiert wurde, sondern denen er auch in zahlreichen Einzelgesprächen wertvolle Denkanstöße vermittelte. Neben diesen beiden Personen bedanke ich mich bei den Teilnehmern des bereits angesprochenen Doktorandenseminars, wobei Herr Dr. Martin Summer und Frau Dr. Eva Hentschirsch hervorzuheben sind. Darüber hinaus bin ich Herrn Dr. Joachim Grosser und Herrn Professor Dr. Reinhard Meckl zu großem Dank verpflichtet. Obwohl sie nicht dem Lehrstuhl von Herrn Falkinger angehörten, nahmen sie sich sehr viel Zeit für meine Arbeit und gaben mir dabei wertvolle Ratschläge fachlicher und persönlicher Natur.

Die Arbeit an einer Dissertation ist von zahlreichen Höhen und Tiefen begleitet. Gerade in den Tiefpunkten ist es wichtig, von Freunden und Familienangehörigen selbstlose Unterstützung zu erhalten. Befindet man sich in der glücklichen Lage, diese Unterstützung erfahren zu haben, möchte man zeigen, wie sehr diese Unterstützung geholfen hat. Daher gilt mein besonderer Dank Norbert Kauba, Thorsten Otremba, Clemens Foierl, Florian Biersack, Berit und Maar Robdrup/Klinge-Jacobsen und dem „Duo Infernale" Anton Paulsteiner und Klaus Dörrzapf. Vielen Dank für Eure Freundschaft.

Ganz besonders möchte ich den Dank an meine Eltern und an meine Freundin Marketa hervorheben. Bei meinen Eltern möchte ich mich neben der finanziellen Unterstützung vor allem dafür bedanken, daß sie verständnisvoll genug waren, aufgrund meiner Promotion *wenig* Zeit mit Marketa und mir verbringen zu können. Ich hoffe, Euch gefällt das Ergebnis dieses langen Wartens. Bei meiner Partnerin möchte ich mich dafür bedanken, daß sie verständnisvoll genug war, so *viel* Zeit mit einem - gerade in der Endphase der Arbeit - „zerstreuten" Doktoranden zu verbringen. Trotz der hohen Belastung durch ihr eigenes Studium und der Vielzahl weiterer Aktivitäten, die sie auf sich nahm, hat sie es durch ihren Charme immer wieder geschafft, ein Lächeln auf meine Lippen zu zaubern.

Christian Kubitschek

Inhaltsübersicht

Hinweis für fachfremde Leser: Die mit „*" gekennzeichneten Abschnitte enthalten formale Analysen und können gegebenenfalls ausgelassen werden (vgl. Abschnitt 3.2 im Kapitel I)

Inhaltsverzeichnis

Hinweis für fachfremde Leser: Die mit „*“ gekennzeichneten Abschnitte enthalten formale Analysen und können gegebenenfalls ausgelassen werden (vgl. Abschnitt 3.2 im Kapitel I)

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BFF	Business-Format-Franchising
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DFV	Deutscher Franchise-Verband e.V.
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
GHM	Grossman, Hart und Moore
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
IT	Informationstechnologie
OLI	Ownership, Location and Internalization Advantages
o.V.	ohne Verfasser
s.	siehe
S.	Seite(n)
Sp.	Spalte(n)
u.ä.	und ähnliche(s)
US	United States
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u.v.m.	und viele(s) mehr
Vgl., vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

I. Einführung

1 Unternehmungen, Märkte und hybride Institutionen

1.1 Marktwirtschaft und zentrale Koordination von Transaktionen

Die Menschen in den Industrie- und einer Vielzahl weiterer Länder sind es gewohnt, von ihrer Ökonomie als Marktwirtschaft zu sprechen. Daß die Marktwirtschaft (die auf der Koordination dezentraler Entscheidungen durch flexible Preise auf freien Märkten basiert) der staatlich gelenkten Planwirtschaft (die im Gegensatz dazu versucht, Entscheidungen auf staatlicher Ebene zu zentralisieren und zur Umsetzung von Entscheidungen auf staatlich festgesetzte Verrechnungspreise und Anordnungen zurückgreift) aus Sicht der gesamtwirtschaftlichen Effizienz überlegen ist, haben die letzten beiden Jahrzehnte auf eindrucksvolle Art und Weise bestätigt. Doch der Eindruck, eine Marktwirtschaft bestehe *nur* aus der Koordination dezentraler Entscheidungen über den Preismechanismus, ist irreführend. Denn eine Vielzahl von **Transaktionen** (verstanden als Transfer von Gütern, Dienstleistungen oder Zahlungsmitteln zwischen natürlichen oder juristischen Personen) sind auch in einer Marktwirtschaft aus dem Koordinationsprozeß der Märkte ausgegliedert und statt dessen zentraler Steuerung unterworfen. Dabei können zwei Arten zentraler Steuerung von Transaktionen unterschieden werden:

1) Auf der einen Seite sind Staatseingriffe anzutreffen, die dazu führen, daß staatliche Institutionen Transaktionen regulieren oder selbst ausführen. Folge dieser Staatseingriffe ist es, daß das freie Spiel der Marktkräfte eingeschränkt oder im Extremfall sogar unterbunden wird. Die Bandbreite der Staatseingriffe erstreckt sich von der Festlegung von Höchst- oder Mindestpreisen (z.B. auf Wohnungsmärkten oder Märkten für Agrarprodukte) oder der Erhebung von Schutzzöllen über die Ausübung staatlicher Kontrolle von Unternehmungen, die sich zum Teil in Staatseigentum befinden (Bsp.: Telekom, Deutsche Post AG), bis hin zur politischen Kontrolle von Institutionen, die nicht auf Märkten agieren dürfen (Bsp.: Teile des Gesundheits- und Bildungswesens). Die Gründe für diese Staatseingriffe sind vielfältiger Natur. So können z.B. ökologische oder verteilungspolitische Ziele verfolgt werden, **Natürliche Monopole** reguliert oder Öffentliche Güter, bei deren Bereitstellung Märkte als Koordinationsinstrument versagen, zur Verfügung gestellt werden. Auch Lobbyismus oder Macht- und Prestigestreben von Politikern können die Ursache für Staatseingriffe sein.

2) Neben den Staatseingriffen, die in der vorliegenden Arbeit nicht näher betrachtet werden, existieren auf privater Ebene Institutionen, die ebenfalls Transaktionen aus dem Koordinationsprozeß freier Märkte ausgliedern und statt dessen zentrale Steuerungsinstrumente einsetzen. Die bekannteste Institutionsform stellt die Unternehmung dar[1]. Auf den ersten Blick mag diese Feststellung überraschend sein, da die meisten Unternehmungen auf Märkten agieren. Doch *innerhalb* einer Unternehmung wird in der Regel nicht über (auf freien Märkten gebildete) Preise koordiniert, sondern es werden Pläne entworfen, Budgets und Verrechnungspreise festgelegt, Anordnungen erteilt usw. - kurz: Es werden Instrumente zentraler Steuerung eingesetzt, mit denen die Transaktionen innerhalb der Unternehmung geregelt werden[2].

1.2 Die Frage nach dem Wesen der Institutionsform „Unternehmung"

Coase hat als erster erkannt, daß in einer Marktwirtschaft Kräfte existieren, die dazu führen, daß Transaktionen in Unternehmungen und nicht über Märkte abgewickelt werden. In seinem 1937 veröffentlichten Artikel eröffnete er mit dieser Erkenntnis die berühmt gewordene Frage nach dem Wesen der Unternehmung („'Nature' of the Firm"). Aus dieser Frage heraus soll ein Verständnis dafür entwickelt werden, welche Bedingungen für bzw. gegen die Abwicklung von Transaktionen innerhalb einer Unternehmung sprechen.

Bereits die Frage nach dem Wesen der Unternehmung stellt einen bedeutenden Erkenntnisfortschritt dar, sowohl für die Volks- als auch für die Betriebswirtschaftslehre. Der Volkswirtschaftslehre verdeutlicht diese Frage, daß es nicht ausreicht, Unternehmungen als „Black Boxes" in Form anonymer Produktionsfunktionen zu behandeln und sich nur auf die Analyse der Transaktionen zu konzentrieren, die über Marktpreise koordiniert werden. Wenn die Kräfte der Marktwirtschaft vollständig verstanden werden sollen, muß zusätzlich versucht werden, diese „Black Boxes" zu durchleuchten. Während die Frage nach dem Wesen der Unternehmung somit die Volkswirtschaftslehre dazu bringt, ihren Blick *in* die Unternehmungen zu richten, veranlaßt sie die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, den Blick für Vorgänge *außerhalb* der Unternehmungsgrenzen zu schärfen. Dieser Anstoß ist deshalb so bedeutend, weil die Organisationslehre lange Zeit die Existenz ihres Unter-

---

[1] Es existieren aber eine Vielzahl weiterer privater Institutionen (Bsp.: Familie, Clans, **Non-Profit-Organisationen**), in denen Transaktionen koordiniert werden.

[2] Selbst in dezentral gegliederten **Geschäftsbereichsorganisationen** sind wesentliche Elemente zentraler Steuerung erkennbar (Eigentum an Kapitalgütern in Händen der Zentrale, Kapitalallokation über die Konzernmutter, Ergebnisverantwortung der Geschäftsbereichsleiter gegenüber der Holding-Zentrale).

suchungsgegenstands als gegeben betrachtete und sich letztlich nur darauf beschränkte, die Koordination von Abläufen und Prozessen innerhalb vorgegebener Unternehmungsgrenzen zu analysieren und zu optimieren. Die internen Strukturen einer Unternehmung standen dabei im Rahmen der Aufbauorganisationsplanung zwar schon zur Debatte, doch die Grenzen der Unternehmung wurden nicht in diese Debatte mit einbezogen.

Auf den ersten Blick mögen diese Ausführungen theoretisch anspruchsvoll, aber letztlich doch nur rein akademischer Natur wirken. Doch weit gefehlt! Sie besitzen eine hohe Praxisrelevanz. Dies kann an der großen Zahl von Fusionen und Entflechtungen von Unternehmungen, an der zunehmenden Verbreitung multinationaler Unternehmungen und an Schlagworten wie „In- und Outsourcing", „Konzentration auf Kernkompetenzen" oder „Rückzug zum Kerngeschäft" abgelesen werden. Ohne Antwort auf die Frage nach dem Wesen der Unternehmung ist es nicht möglich, diese Vorgänge zu verstehen.

Zur Beantwortung der Frage nach dem Wesen der Unternehmung hat sich die sogenannte **Theorie der Firma** entwickelt, die den umfangreichsten Ansatz der **Institutionenökonomik** darstellt und sich ihrerseits in verschiedene Teilansätze aufspaltet, aus denen der **Transaktionskosten-**, der **Prinzipal-Agenten-** und der **Property-Rights-Ansatz** herausragen. Die Theorie der Firma, in die auch die vorliegende Arbeit einzuordnen ist, besetzt die Schnittstelle zwischen der Volkswirtschaftslehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und trägt dazu bei, die Grenze zwischen beiden Disziplinen aufzuheben. Diese Schnittstelle ist darauf zurückzuführen, daß sich beide Disziplinen mit der Frage der „Organisation" befassen. Es bestehen zwar Unterschiede im Aggregationsniveau, in den zu organisierenden Prozessen und zum Teil auch im Effizienzverständnis, doch letztlich behandeln beide Disziplinen die Frage, wie bestimmte Prozesse effizient organisiert werden können.

Innerhalb der Theorie der Firma können im großen und ganzen zwei Extremrichtungen unterschieden werden, was die Erklärung des Wesens der Institutionsform „Unternehmung" betrifft[3]:

1) **Marktmacht**-Argumente: Ein Teil der Literatur geht von der These aus, daß Unternehmungen in erster Linie dazu dienen, Wettbewerb zu unterbinden und statt dessen über die Ausübung zentraler Kontrolle Marktmacht aufzubauen, die es den Unternehmenseigentümern gestattet, Zusatzgewinne zu realisieren.
2) **Effizienz**-Argumente: Der andere Teil der Literatur geht davon aus, daß die Ursache für die Existenz von Unternehmungen darin zu suchen ist, daß bestimmte Trans-

---

[3] Vgl. Tirole, 1995, Kapitel 0, insbesondere S. 35-81.

aktionen innerhalb einer Unternehmung effizienter abgewickelt werden können als auf Märkten.

Während die Verfechter der Marktmacht-Argumente der Bildung von Unternehmungen skeptisch gegenüber stehen, da eine Erhöhung der Marktmacht in der Regel mit einer volkswirtschaftlich ineffizienten Lösung einher geht, verbinden die Anhänger der Effizienz-Argumente die Bildung von Unternehmungen mit positiven Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt. Trotz der Tatsache, daß in der Realität Fusionen häufig mit dem Ziel unternommen werden, die Marktmacht der fusionierten Unternehmung zu erhöhen, orientiert sich die vorliegende Arbeit an den Effizienz-Argumenten. Einerseits ist dies auf die Existenz zahlreicher kleiner und mittlerer Unternehmungen zurückzuführen. Es ist offensichtlich, daß diese Unternehmungen nicht gebildet werden, um Marktmacht auszuüben. Andererseits - und dies ist weniger offensichtlich - würden Marktmacht-Argumente vermuten lassen, daß jede Branche langfristig auf die Bildung von Monopolen und Kartellen zusteuert, sofern dies nicht per (Kartell-)Gesetz untersagt wird[4]. Obwohl diese Tendenz zur Kartellisierung in mehreren Branchen vorliegt, finden immer wieder Entflechtungen von Unternehmungen statt, die ein hohes Maß an Marktmacht aufweisen, wobei diese Entflechtungen nicht auf staatlichen Druck hin geschehen, sondern auf das Gewinnstreben der Eigentümer zurückzuführen sind (Schlagworte: „Konzentration auf Kernkompetenzen", „Bereinigung des Konzernportfeullies"). Diese freiwillige Verkleinerung von Unternehmungen zeigt, daß Unternehmungsgrenzen in erster Linie aus Effizienzgründen gezogen werden.

Die Ausgangsthese bei der Erklärung des Wesens der Institutionsform „Unternehmung" über Effizienz-Argumente lautet folgendermaßen: Die Koordination einer Transaktion ist mit Kosten verbunden. Diese Kosten werden konsequenterweise als **Transaktionskosten** bezeichnet. Wird von Märkten mit Natürlichen Monopolen und von Staatseingriffen abgesehen, führt der Effizienzwettbewerb in einer Marktwirtschaft dazu, daß die einzelnen Transaktionen über die Organisationsformen koordiniert werden, die bei der Lösung dieser Koordinationsaufgabe die geringsten Transaktionskosten aufweisen. Da die Höhe dieser Kosten nicht nur von der Organisationsform, sondern zusätzlich auch von der Situation abhängig ist (Bsp. für

[4] Die Schwäche der Marktmacht-Argumente bei der Erklärung von Unternehmungsgrenzen spiegelt sich in der als „Rätsel der ausgewählten Eingriffe" bekannt gewordenen Frage wider, weshalb nicht jede Branche - oder im Extremfall sogar ein gesamter Wirtschaftszweig - letztlich nur aus einer Unternehmung besteht, da eine Unternehmung jederzeit Wettbewerb zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen unterbinden könnte. Vgl. Tirole, 1995, S. 45-46.

Situationsparameter: Art der zugrunde liegenden Produkte oder Dienstleistungen, Häufigkeit der Transaktion, Grad der Unsicherheit usw.), treten in der Realität Konstellationen auf, in denen die Koordination einer Transaktion über Märkte stattfinden sollte, während andere Situationen vorliegen, in denen die Steuerung innerhalb einer Unternehmung effizienter (d.h. transaktionskostengünstiger) ist. In diesem Zusammenhang zeigt die Theorie der Firma, daß Anreize den Schlüssel zum Verständnis eines Organisationsproblems darstellen, und daß Märkte und Unternehmungen Instrumente sind, mit denen für die am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Personen unterschiedliche Anreizmuster gebildet werden[5]. Die unterschiedlichen Anreizmuster sind letztlich die Ursache dafür, daß Märkte und Unternehmungen zu unterschiedlich hohen Transaktionskosten führen.

1.3 Hybride Institutionen zwischen Markt und Unternehmung

So bedeutend diese Erkenntnisse der Theorie der Firma auch sind, auf einen wichtigen Teilbereich des realen Wirtschaftslebens wird bisher nur am Rande eingegangen. Es handelt sich um die Institutionen, die einerseits Elemente einer Unternehmung aufweisen, andererseits aber auch marktliche Koordinationsinstrumente benutzen und deshalb als **hybride Institutionen** bezeichnet werden[6]. Die Formen hybrider Institutionen sind weit gefächert. Strategische Allianzen, Forschungskooperationen und Joint Ventures stellen in allgemeiner Hinsicht Beispiele für die Aufweichung der Unternehmung dar, die bei Netzwerken und Virtuellen Organisationen zunehmend marktlichen Charakter erhalten. Die hohe und zudem ständig steigende Bedeutung hybrider Institutionen in der Praxis[7] steht im Kontrast zum relativ geringen Umfang an Beiträgen, die sich aus wissenschaftlicher Sicht mit diesen Institutionsformen befassen. Insbesondere mangelt es dabei an Arbeiten, die sich der Frage widmen, weshalb in bestimmten Situationen nicht Märkte oder Unternehmungen, sondern hybride Formen der Koordination von Transaktionen verwendet werden. Es fehlt deshalb das Verständnis für die treibenden Kräfte, die über die relative Effizienz der hybriden Institutionen im Effizienzwettbewerb mit Unternehmungen und Märkten entscheiden.

---

[5] Auf die vielfältigen Einzelergebnisse der Theorie der Firma einzugehen, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit bei weitem übersteigen. Eine ausführliche Darstellung der Theorie der Firma mit weiterführenden Literaturhinweisen geben Richter und Furubotn (1996).

[6] Als Beispiel für die Vernachlässigung hybrider Institutionen kann die ansonsten hervorragende Übersicht von Ebers und Gotsch über die zentralen Erkenntnisse der Theorie der Firma genannt werden. Sie widmen sich ausführlich der Unterscheidung zwischen Markt und Unternehmung, während den hybriden Formen nur wenig Raum eingeräumt wird. Vgl. Ebers/Gotsch, 1995, insbesondere S. 214-219.

[7] Vgl. Picot/Reichwald, 1994, S. 560; Richter, 1991, S. 416.

Steht ein Akteur vor der Frage, wie seine Produkte oder Dienstleistungen über räumlich verteilte Verkaufsstellen vertrieben werden sollen, spiegelt sich der Effizienzwettbewerb in den unterschiedlichen Institutionsformen wider, die ihm dabei zur Auswahl stehen. Eine Möglichkeit besteht darin, ein Filialsystem einzusetzen (Unternehmungslösung). Die andere Extremform stellt der Vertrieb über völlig unabhängige Einzelhändler dar, die Produkte und Dienstleistungen auf **Spot-Märkten** erwerben und anschließend an die Endverbraucher weiterverkaufen (Marktlösung). In zunehmenden Maße werden aber auch hybride Formen zum Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen eingesetzt. Hierzu zählen die Vergabe von Lizenzen und Konzessionen oder der Einsatz von Handelsvertretern oder Vertragshändlern. Die komplexeste und deshalb interessanteste hybride Vertriebsform (die auch zum Teil zur räumlich verteilten Produktion von Gütern genutzt wird), stellt den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar - das Franchising.

2 Erkenntnisziele

2.1 Erklärung des Wesens von Franchising

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, (in Anlehnung an der Coase'schen Frage nach dem Wesen der Unternehmung) das Wesen des Franchisings zu erklären. Die Frage nach dem Wesen des Franchisings wird dabei explikativ und normativ formuliert, d.h. die Analyse soll einerseits Franchising erklären und verstehen helfen, andererseits aber auch zu Ratschlägen und Handlungsempfehlungen führen:

Erkenntnisziele über das Wesen des Franchisings:

- *Explikative Formulierung:*

a) Weshalb werden zum Vertrieb (und zum Teil auch zur Produktion) bestimmter Produkte und Dienstleistungen Franchise-Systeme eingesetzt, während andere Güter über Filialsysteme, Lizenzen, Konzessionen, Handelsvertreter oder Vertragshändler vertrieben werden?

b) Worin unterscheidet sich beim Effizienzvergleich das Franchising von den Filialsystemen und den anderen hybriden Konzepten?

- *Normative Formulierung:* Unter welchen Bedingungen ist es effizient, beim Vertrieb eines Produkts oder einer Dienstleistung Franchise-Systeme einzusetzen, und unter welchen Bedingungen sollte statt dessen auf eines der anderen Konzepte zurückgegriffen werden?

Die Fragestellungen verdeutlichen, daß in der vorliegenden Arbeit der Auffassung gefolgt wird, daß das Wesen einer Institutionsform erst dann erklärt werden kann, wenn keine isolierte Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand eingenommen wird, sondern wenn berücksichtigt wird, daß eine Institutionsform nur deshalb im realen Wirtschaftsleben eingesetzt wird, weil sie in bestimmten Situationen effizienter ist als andere Institutionen[8]. Wäre das Franchising in allen denkbaren Situationen ineffizienter als die anderen Konzepte, würde der Effizienzdruck, der in einem marktwirtschaftlich organisierten System ausgeübt wird, dazu führen, daß das Franchising im realen Wirtschaftsleben nicht anzutreffen wäre[9]. Die Tatsache, daß in der Realität alle sechs genannten Konzepte (Franchising, Filialsysteme, Lizenzen, Vertragshändler- und Handelsvertretersysteme sowie Konzessionen) eingesetzt werden, dies aber je nach Situation (Branche, Produkt, zugrunde liegender Produktionsprozeß usw.) in einer unterschiedlichen Häufigkeitsverteilung geschieht, deutet darauf hin, daß Franchising in bestimmten Situationen Effizienzvorteile, in anderen Situationen dagegen Effizienznachteile gegenüber den anderen Konzepten aufweist. Zwei Aspekte sind dabei noch anzumerken, was den Effizienzvergleich des Franchisings mit anderen Konzepten betrifft:

- Durch den Effizienzvergleich ist der Rahmen der Analyse wesentlich weiter gesteckt als bei einer isolierten Analyse des Franchisings. Folge dieses weit gefaßten Rahmens ist es, daß nicht nur neue Erkenntnisse über Franchising, sondern auch über die anderen Konzepte gewonnen werden.
- Franchising wird zur Konzentration der Arbeit nicht explizit mit dem Vertrieb über unabhängige Einzelhändler auf Spot-Märkten (Marktlösung) verglichen. Die Aussagen, die über den Vergleich des Franchisings mit den anderen hybriden Konzepten - insbesondere mit den Lizenzen und Konzessionen, die der Marktlösung bereits sehr nahe kommen - getroffen werden, können aber auch auf den Vergleich des Franchisings mit der Marktlösung übertragen werden.

Aus der Beantwortung der Frage nach dem Wesen des Franchisings werden Erkenntnisse über eine Vielzahl weiterer Fragen resultieren. Die wichtigsten Fragen lauten:

---

[8] Die Vorgehensweise, das Wesen einer Institutionsform über einen Effizienzvergleich mit anderen Institutionsformen zu erklären, wird als **Comparative Approach** bezeichnet. Vgl. Ebers/ Gotsch, 1995, S. 208.

[9] Vgl. Picot, 1993, S. 223; Dnes, 1992a, S. 4-6.

Weitere Erkenntnisziele aus der Frage nach dem Wesen des Franchisings:

- Weshalb wird Franchising hauptsächlich im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich, aber nur selten im Investitionsgüterbereich eingesetzt?
- Eignen sich Franchise-Systeme zum Vertrieb freiberuflicher Dienstleistungen?
- Wie können die unterschiedlichen Branchenanteile von Franchise- und Filialsystemen erklärt werden?
- Sind Franchise-Nehmer als Scheinselbständige zu bezeichnen?
- Ist Franchising ein Expansions- und Finanzierungsinstrument?
- Kann Franchising als Lizenzierung einer Idee bezeichnet werden?
- Welche Spezifität weisen die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers auf?
- Welche Bedeutung hat die Marke für die Funktionsfähigkeit des Franchisings?

2.2 Erklärung typischer Elemente von Franchise-Verträgen

Wie gewinnbringend es ist, Institutionen durch einen Effizienzvergleich mit anderen Institutionen zu untersuchen, ist daran zu erkennen, daß in der vorliegenden Arbeit - sozusagen als Nebenprodukt des Effizienzvergleichs - typische Vertragsinhalte realer Franchise-Verträge auf der Basis ökonomischer Überlegungen erklärt werden können. Im einzelnen handelt es sich um folgende Fragen:

Erkenntnisziele über typische Elemente realer Franchise-Verträge:

- Weshalb werden in den meisten Franchise-Verträgen Rückkaufklauseln eingesetzt?
- Welche Funktion üben die Wettbewerbsverbote aus, die häufig in Franchise-Verträgen anzutreffen sind?
- Welche Absicht steht hinter dem Einsatz von Eintrittsgebühren, die ein Franchise-Nehmer in vielen Systemen zu zahlen hat?
- Weshalb ist ein Franchise-Nehmer meist vertraglich dazu verpflichtet, einen Großteil der Finanzierungskosten für die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter mit Eigenkapital zu finanzieren?
- Warum beinhalten einige Franchise-Verträge Klauseln, die für bestimmte Vergehen die Zahlung von Vertragsstrafen vorsehen?

Diese Fragen sind explikativ formuliert. Sie können allerdings - wie auch die Fragen nach dem Wesen des Franchisings - zur Ableitung von Ratschlägen und Handlungsempfehlungen verwendet werden (Bsp.: Welche Klauseln sollte ein konkreter Fran-

chise-Vertrag beinhalten? Wie kann anhand des Franchise-Vertrags erkannt werden, ob ein Franchise-Geber vertrauenswürdig ist oder nicht?).

2.3 Rückschlüsse auf den Effizienzwettbewerb zwischen Institutionsformen

Die bisher vorgestellten Erkenntnisziele beziehen sich auf Franchising und die anderen genannten Vertriebskonzepte. Sie beziehen sich somit auf *konkrete* Institutionsformen. Aufgrund der Komplexität des Franchisings bietet die vorliegende Arbeit aber zusätzlich ein hervorragendes Betätigungsfeld, um *allgemeine* Rückschlüsse auf den Effizienzwettbewerb zwischen verschiedenen Institutionsformen zu ziehen. Im einzelnen werden folgende Fragen beantwortet:

Erkenntnisziele über den Effizienzwettbewerb zwischen Institutionsformen:
- Welche Anreize werden durch Eigentums- und Kapitalstrukturen gesetzt?
- Worin unterscheiden sich Leasing, Pacht und der Erwerb von Kapitalgütern?
- Weshalb ist eine Unternehmung häufig nicht in der Lage, eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer zu implementieren?
- Welche Bedeutung hat die Frage der Verifizierbarkeit von Erträgen und Kosten für die Wahl zwischen verschiedenen Institutionsformen?
- Welche Funktionen üben Marken aus?
- Welche Institutionsformen sollten verwendet werden, wenn Know-How ein wesentlicher Inputfaktor für die Leistungserstellung von Produkten oder Dienstleistungen ist?

3 Angesprochener Leserkreis

3.1 Wissenschaftler und Praktiker

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß die vorliegende Arbeit an der Schnittstelle zwischen Volkswirtschaftslehre und betriebswirtschaftlicher Organisationstheorie angesiedelt ist. Insofern ist der Kreis der wissenschaftlich Interessierten weit gesteckt. Einerseits werden mit dieser Arbeit ***Volkswirte*** (insbesondere aus der Institutionenökonomie) angesprochen, die sich für die Analyse hybrider Institutionen interessieren. Andererseits wendet sich diese Arbeit an ***betriebswirtschaftliche Organisationstheoretiker***, weil die Analyse des Franchisings noch stärker als die bereits skizzierten Vergleiche zwischen Markt und Unternehmung verdeutlichen kann, welche Kräfte und

welche Situationsparameter beim Vergleich unterschiedlicher Institutionsformen zu berücksichtigen sind. Zusätzlich werden ***Juristen*** angesprochen, denen die vorliegende Arbeit helfen kann, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Franchise-Verträgen und anderen Vertragstypen auf der Basis ökonomischer Überlegungen nachzuvollziehen. Neben diesen wissenschaftlichen Zielgruppen sind aber auch ***Praktiker*** angesprochen, die mit Franchising oder mit einem der anderen angesprochenen Konzepte zu tun haben und sich theoretisch fundierte Erkenntnisse, Ratschläge oder Entscheidungshilfen für die Wahl oder Gestaltung dieser Institutionsformen aneignen wollen.

3.2 Benutzerhinweise für fachfremde Leser

Eine Arbeit, in der die Instrumentarien der Theorie der Firma eingesetzt werden, kommt nicht ohne Fachbegriffe und formale Analysen aus. Damit sich keine Einstiegsbarrieren für fachfremde Leser ergeben, werden folgende Benutzerhinweise gegeben:

- Die wichtigsten Fachbegriffe werden bei ihrer ersten Nennung durch Fettdruck hervorgehoben. Diese Begriffe werden in einem alphabetisch geordneten Lexikon erklärt, das sich im Anhang befindet.

- Leser, die durch formale Analysen abgeschreckt werden, brauchen die vorliegende Arbeit nicht zur Seite legen. Die Arbeit ist so konzipiert, daß sie auch ohne formale Analyse gelesen und verstanden werden kann. Für diese Leser wird empfohlen, sich auf die verbalen Abschnitte zu konzentrieren, während folgende Abschnitte (die im Inhaltsverzeichnis mit der Markierung „*" versehen sind) ausgelassen werden können:

- Kapitel I: Keine Einschränkung
- Kapitel II: Keine Einschränkung
- Kapitel III: Abschnitte 4.2 bis 4.5; 5.3 und 5.4; 6.3 und 6.4 sowie 7.2
- Kapitel IV: Abschnitte 3 und 4
- Kapitel V: Abschnitt 4
- Kapitel VI: Keine Einschränkung

4 Vorgehensweise

Abgesehen von diesem einführenden Kapitel ist die vorliegende Arbeit in folgende weitere Kapitel unterteilt:

Kapitel II bewegt sich auf einer deskriptiven Ebene. Zielsetzung dieses Kapitels ist es, dem Leser ein Bild vom Konzept des Franchisings zu vermitteln. Hierzu werden nach der Darstellung der unterschiedlichen Franchise-Begriffe die erkennbaren Strukturmerkmale des Franchisings beschrieben - sowohl auf einer allgemeinen Ebene als auch für drei reale Systeme (Budget Car Systems, Computerland, McDonald's). Nach dieser isolierten Betrachtung des Franchisings werden die ermittelten Strukturmerkmale mit den Strukturmerkmalen von Filialsystemen, Lizenzen, Konzessionen, Vertragshändlern und Handelsvertretern verglichen. Die daraus abgeleiteten Strukturmerkmalsunterschiede stellen die Basis für die weiteren Kapitel dar, die eine explikative und normative Ausrichtung aufweisen.

Kapitel III widmet sich dem Effizienzvergleich des Franchisings mit den Filialsystemen. Dabei werden die Erkenntnisse der Arbeiten dargestellt, die sich bisher mit diesem Vergleich befaßt haben. Die Gegenüberstellung der einzelnen Argumente mit den im Kapitel I ermittelten Strukturmerkmalsunterschieden zwischen beiden Systemen wird zeigen, daß die Autoren dieser Beiträge nur die unterschiedlichen Kapitalstrukturen und Entlohnungsregelungen erklären können, während Defizite vorliegen, was die Erklärung der unterschiedlichen Eigentumsstrukturen beider Systeme betrifft.

Kapitel IV wird sich deshalb der Aufgabe zuwenden, die Eigentumsverteilung des Franchisings durch die Übertragung der sogenannten **Geisel-Idee**[10], die aus dem Prinzipal-Agenten-Ansatz stammt, auf den Vergleich beider Systeme zu erklären. In diesem Zusammenhang werden mit den Wettbewerbsverboten, den Rückkaufklauseln, den Vertragsstrafen und den Eintrittsgebühren typische Vertragsinhalte von Franchise-Verträgen analysiert. Außerdem wird erklärt, weshalb das spezifische Humankapital und - in einigen Fällen auch - die spezifischen Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers Geiseln darstellen, während andererseits beobachtet werden kann, daß viele Franchise-Nehmer nicht nur **Ex-post-Profite**, sondern darüber hinaus sogar **Ex-ante-Renten** beziehen.

Kapitel V wird sich erneut mit der Erklärung der Eigentumsverteilung des Franchisings im Vergleich zu den Filialsystemen befassen. Im Gegensatz zum Kapitel IV wird aber zur Analyse nicht der Prinzipal-Agenten-, sondern der Property-Rights-Ansatz verwendet. Durch diesen Wechsel des Analyseinstruments wird es möglich

[10] Vgl. die ausführliche Erklärung der Geisel-Idee im Kapitel IV, Abschnitt 2.

sein, theoretisch fundierte Thesen über die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen abzuleiten. Diese Thesen werden dazu genutzt, die unterschiedliche Verbreitung der beiden Systeme in verschiedenen Branchen und die Spezifitätsgrade der Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers zu erklären. Der letzte Punkt wird dabei auch zur Diskussion der Frage eingesetzt, ob der Franchise-Nehmer als Scheinselbständiger zu bezeichnen ist oder nicht. Die genaue Betrachtung der in der formalen Analyse getroffenen Annahmen wird zeigen, welche realen Probleme mit dem (Prinzipal-Agenten-)Ansatz aus Kapitel IV und welche dagegen mit dem (Property-Rights-)Ansatz aus Kapitel V zu untersuchen sind. Diese Gegenüberstellung wird nicht nur wichtige Beiträge zur Theorie der Firma liefern, sondern auch in der Lage sein, den optionalen Charakter vieler Rückkaufklauseln zu erklären. Zudem wird es dadurch möglich sein, sämtliche Strukturmerkmalsunterschiede zwischen beiden Systemen zu erklären. Es ist noch anzumerken, daß der dritte Hauptansatz der Institutionenökonomie - der Transaktionskostenansatz - im Hintergrund der gesamten Arbeit steht, da in allen Kapiteln der Vorgehensweise dieses Ansatzes gefolgt wird, indem die Effizienz des Franchisings nicht in einer isolierten Analyse, sondern mittels eines Effizienzvergleichs mit verwandten Konzepten untersucht wird. Außerdem kann der im Kapitel V verwendete Ansatz als eine Erweiterung und Verfeinerung des Transaktionskostenansatzes gesehen werden[11].

Kapitel VI wird sich dem Effizienzvergleich des Franchisings mit den verwandten hybriden Konzepten zuwenden. Auf der Basis der formalen Analyse von Kapitel V wird dabei der Frage nachgegangen, weshalb Franchising durch die Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows und durch den Einsatz einer Marke gekennzeichnet ist, während diese Strukturelemente in den anderen hybriden Konzepten fehlen oder wesentlich geringer ausgeprägt sind. Nach der kritischen Darstellung der bisherigen Sichtweise über die Funktionen der Marke innerhalb des Franchisings wird die These abgeleitet, daß die Marke als Instrument eingesetzt wird, um den Franchise-Geber zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows anzureizen. Franchising wird in diesem Zusammenhang als Instrument zur Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows und damit als Erweiterung der anderen hybriden Konzepte aufgefaßt. Diese Sichtweise wird in einen Katalog allgemeiner Kriterien eingearbeitet, mit dem die Frage beantwortet werden kann, ob ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Dienstleistung für den Vertrieb über Franchise-Systeme geeignet ist, oder ob statt dessen ein anderes Konzept eingesetzt werden soll. Im Abschluß daran wird dieser Katalog dazu genutzt, konkrete

[11] Vgl. Moore, 1992, S. 495.

Produkte und Dienstleistungen (Investitionsgüter, Bank- und Postdienste, freiberufliche Dienstleistungen) auf ihre Franchise-Eignung hin zu überprüfen.

Kapitel VII faßt die Erkenntnisse über das Wesen des Franchisings und die daraus abzuleitenden allgemeinen Erkenntnisse über die Kennzeichen institutioneller Formen zusammen. Zum Abschluß wird auf die offenen Probleme eingegangen, die sich für die Analyse des Franchisings ergeben.

II. Das Konzept des Franchisings

1 Problemstellung

Wer sich mit Franchising beschäftigt, stößt schnell auf die Tatsache, daß in der Literatur keine allgemein anerkannte Definition des Franchising-Begriffs existiert[12]. Vielfach vermeiden Autoren sogar eine Präzisierung dessen, was sie als Franchising bezeichnen. Dies ist in erster Linie auf die Komplexität und Vielfalt der realen Franchise-Systeme zurückzuführen. Dadurch entstand eine „beispiellose Begriffsverwirrung“[13], die zu einer „Konturenlosigkeit“[14] des Franchisings führte. Dieses Kapitel widmet sich deshalb der Aufgabe, den Begriff des Franchisings zu definieren. Dies geschieht, indem auf einer deskriptiven Ebene das Konzept des Franchisings - so wie es in dieser Arbeit aufgefaßt wird - vorgestellt wird. Die erste Aufgabenstellung besteht darin, dem Leser zu vermitteln, welche Franchising-Arten zu unterscheiden sind, und welche dieser Franchising-Arten in der vorliegenden Arbeit untersucht wird. Damit das Konzept des Franchisings präzise erfaßt wird, werden anschließend die Konturen des Untersuchungsgegenstands - des sogenannten Business-Format-Franchisings - herausgearbeitet, wobei zwei Ebenen zu unterscheiden sind:

1) Isolierte Betrachtung des Franchisings: Bei der isolierten Betrachtung werden die wesentlichen Strukturmerkmale des Franchisings vorgestellt. Auf der Basis dieser Strukturmerkmale wird eine präzise Definition des Untersuchungsgegenstands erarbeitet. Damit diese Definition für den Leser mit inhaltlichem Leben gefüllt wird, werden die Strukturmerkmalsausprägungen von drei realen Franchise-Systemen (Budget Car Systems, Computerland und McDonald´s) dargestellt.
2) Abgrenzung des Franchisings zu verwandten Konzepten: Basierend auf den Strukturmerkmalen, die bei der isolierten Betrachtung des Franchisings herausgearbeitet werden, wird Franchising gegenüber verwandten Konzepten abgegrenzt. Diese Abgrenzung dient dazu, die (erkennbaren) *Struktur*unterschiede zwischen Franchising und den Lizenzen, Konzessionen, Handelsvertretern, Vertragshändlern und Filialsystemen herauszuarbeiten. Dies wird die Basis für die Kapitel III bis VI bilden, die sich den Fragen widmen, worin die (nicht unmittelbar erkennbaren) *Effizienz*unterschiede zwischen diesen Konzepten bestehen, und worauf diese Effizienzunterschiede zurückzuführen sind.

---

[12] Das Fehlen einer allgemein anerkannten Definition beklagen z.B. Martinek, 1987, S. 6-14, und Skaupy, 1981, S. 152.

[13] Ahlert, 1981, S. 15.

[14] Martinek, 1987, S. 14.

2 Interpretationen des Franchise-Begriffs

Ein geschichtlicher Überblick verdeutlicht, welche unterschiedlichen Interpretationen mit dem Begriff des Franchisings verbunden werden[15]. Der Begriff „franchise“ taucht zum ersten Mal im mittelalterlichen Frankreich auf und bezog sich auf die Erteilung eines Sonderrechts, das ein feudaler Lehnsherr einer untergeordneten Person oder Institution gewährte (beispielsweise die Veranstaltung von Märkten oder das Privileg der Steuereintreibung). Ab dem 16. Jahrhundert wurde dieser Begriff in Europa immer häufiger verwendet, wenn unter Privatpersonen die entgeltliche Nutzung bestimmter Rechte (insbesondere Patentrechte) gestattet wurde. In den USA dominierte bis zum Ende des 19. Jahrhunderts ein öffentlich-rechtliches Franchise-Verständnis, wobei damit in erster Linie die staatliche Konzessionierung von Monopolen bezeichnet wurde. Im 20. Jahrhundert bildeten sich dann weltweit drei Hauptrichtungen des Franchise-Verständnisses: Neben der öffentlich-rechtlichen Konzessionierung von Monopolen und der Bezeichnung für eine Freigrenze im Rahmen von Versicherungsverträgen rückte zunehmend das kommerzielle Franchising in den Vordergrund, bei dem es um die entgeltliche Nutzungsüberlassung von Rechten zwischen privaten Institutionen und Personen geht.

3 Business-Format-Franchising als Untersuchungsgegenstand

Bei einer genaueren Betrachtung des kommerziellen Franchisings fällt auf, daß sich die vorher beschriebene Konturenlosigkeit des allgemeinen Franchising-Begriffs im kommerziellen Franchising wiederholt. Zur Überwindung dieser Problematik haben viele Autoren den Weg gewählt, die kommerziellen Franchise-Systeme anhand verschiedenster Kriterien zu typologisieren[16]. In der ökonomischen Literatur dominiert dabei folgendes Kriterium: Steht innerhalb der Franchise-Kette der Transfer von Produkten oder der Transfer von Know-How im Vordergrund? Während im ersten Fall vom **reinen Produkt-Franchising** (Straight Product Franchising) gesprochen wird, wird der zweite Fall als Entire- oder **Business-Format-Franchising** (BFF) bezeichnet.

---

[15] Bezüglich des geschichtlichen Überblicks vgl.: Picot/Wolff, 1995, S. 224-225; Kunkel, 1994, S. 7-9; Pauli, 1992, S. 13-16; Doeser, 1990, S. 20; Martinek, 1987, S. 33-37.

[16] Es wird z.B. zwischen Subordinations-, Kooperations-, Koalitions- und Konföderations-Franchising oder dem Abteilungs- und dem Betriebsfranchising unterschieden. Vgl. Träger, 1993, S. 77-79; De Cockburne, 1991, S. 281-303; Müller-Graff, 1988, S. 123-124; Knigge, 1973, S. 53.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Analyse des BFF[17]. Das reine Produkt-Franchising dagegen bleibt weitestgehend unbeachtet[18]. Die Konzentration auf das BFF ist erstens darauf zurückzuführen, daß das BFF die wirtschaftlich bedeutendste Form des kommerziellen Franchisings darstellt. Es verdrängt nicht nur in steigendem Maße das reine Produkt-Franchising, sondern erobert zunehmend auch Marktanteile im Systemwettbewerb mit Handelskooperationen und Filialsystemen[19].

Zweitens stellt das BFF aus theoretischer Sicht ein wesentlich interessanteres Themengebiet dar als das reine Produkt-Franchising. Denn das BFF ist nicht nur - wie auch das Produkt-Franchising - eine hybride Organisationsform, da sie einerseits Elemente aufweist, die einer Marktbeziehung gleichen (dezentrale Verteilung der Eigentumsrechte, keine Verflechtungen der Eigenkapitalstrukturen, hohe Erfolgsabhängigkeit der Entlohnung des Agenten), während andererseits Elemente einer Unternehmung identifizierbar sind (Weisungs- und Kontrollrechte, permanente Zusammenarbeit, übergreifende und vereinheitlichte Qualitätsvorgaben)[20]. Aufgrund des transferierten Know-Hows und aufgrund der zentralen Stellung der Marke (die zwar auch beim reinen Produkt-Franchising eingesetzt, jedoch bei weitem nicht so stark betont wird) weist das BFF zudem eine wesentlich höhere Komplexität und Intensität der Zusammenarbeit auf als das Produkt-Franchising, bei dem der Transfer tangibler Güter im Vordergrund steht[21]. Eine Analyse des BFF verspricht somit interessantere Erkenntnisse als eine Analyse des reinen Produkt-Franchisings.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß mehrere Interpretationen des Franchise-Begriffs existieren. Die unterschiedlichen Interpretationen sind in der Abbildung 1 dargestellt. Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, das BFF, ist dabei gesondert gekennzeichnet.

Die bisherigen Ausführungen grenzen den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ein, eine präzise Definition des BFF-Begriffs sowie eine ausführliche Konturenbildung des BFF-Konzepts fehlen aber bisher. Deshalb werden im nächsten Abschnitt die wesentlichen Strukturmerkmale dieser Institutionsform dargestellt. Aus stilistischen

---

[17] Vgl. Picot/Wolff, 1995, S. 225-226; Minkler, 1992, S. 244; Doeser, 1990, S. 20; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 27; Martinek, 1987, S. 37-41.

[18] Zum Produkt-Franchising: Vgl. Dnes, 1992a, S. 230-234.

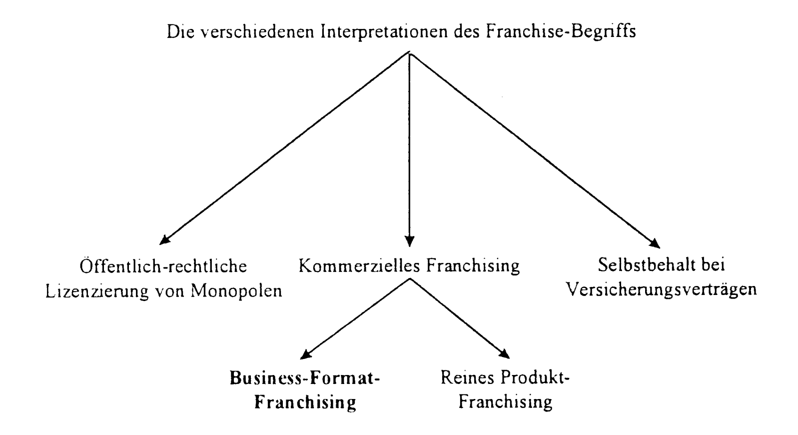
[19] Vgl. Morin, 1997b, S. 4; Picot/Wolff, 1995, S. 225-226; Träger, 1993, S. 160; Beuthien/Schwarz, 1993, S. 79-80; Gregor/Busch, 1992, S. 142; Carlton/Perloff, 1990, S. 539; Kaufmann/Leibenstein, 1989, S. 259-260; Tietz, 1987, S. 109.

[20] Vgl. Sydow, 1994, S. 97; Teubner, 1991, S. 105; Norton, 1988b, S. 197-199; Brickley/Dark, 1987, S. 403-404; Mathewson/Winter, 1985, S. 503; Rubin, 1978, S. 223.

[21] Vgl. Picot/Wolff, 1995, S. 238; Dnes, 1992a, S. 232 und 309.

Gründen wird aber für den weiteren Verlauf anstelle der Bezeichnung BFF nur noch der Begriff „Franchising" verwendet.

Abbildung 1: Die verschiedenen Interpretationen des Franchise-Begriffs:



Eigene Abbildung

4 Wesentliche Strukturmerkmale des Franchisings

Zur Beschreibung von Franchise-Systemen empfiehlt es sich, auf folgende Strukturmerkmale zurückzugreifen, die sich aus der Franchising-Literatur herausfiltern lassen:

1) Vertriebene Produkte und Dienstleistungen
2) Erscheinungsbild gegenüber den Kunden
3) Entgeltregelung
4) Aufgaben des Franchise-Nehmers
5) Aufgaben des Franchise-Gebers
6) Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln
7) Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen
8) Verteilung der Eigentumsrechte

Diese 8 Strukturmerkmale[22], die im weiteren Verlauf die Basis für den Vergleich mit verwandten Konzepten bilden werden, nehmen beim Franchising folgende Ausprägungen an:

---

[22] Die 8 Strukturmerkmale sind aus einer Vielzahl von Literaturquellen zusammengestellt. Zur Übersicht sind folgende Arbeiten zu empfehlen: Boehm, 1998; Dünisch/Zwecker, 1995, S. 817; Träger, 1993, S. 73-99; Dnes, 1992a; Doeser, 1990; Justis/Judd, 1989; Skaupy, 1981; Gross/Skaupy, 1976.

1) Vertriebene Produkte und Dienstleistungen: Franchise-Systeme sind nur selten im Investitionsgüterbereich anzutreffen, während sie im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich in den verschiedensten Branchen vertreten sind. Dadurch ist die Art der vertriebenen Produkte und Dienstleistungen sehr vielschichtig. Dennoch lassen sich einige Branchen identifizieren, in denen Franchise-Systeme besonders häufig eingesetzt werden. Hierzu zählen das Hotel- und Gaststättengewerbe, Einzelhandelsgeschäfte mit hoher Serviceintensität, Autovermietungen, Waschanlagen und Handwerksbetriebe. Die vertriebenen Produkte und Dienstleistungen weisen dabei meist einen hohen Standardisierungsgrad auf.

2) Erscheinungsbild gegenüber den Kunden: Der Franchise-Nehmer tritt unter der Marke des Franchise-Gebers auf. Durch verschiedenste Instrumente (auffällige Geschäftsgestaltung, häufige Werbung, Betonung des Namens der Kette, einprägsame und vereinheitlichte Symbole usw.) wird dem Kunden der Eindruck vermittelt, die Kette sei ein einheitlicher, monolithischer Block, wodurch die Kunden in der Regel keinen Unterschied zu einem Filialsystem erkennen können.

3) Entgeltregelung: Der Franchise-Nehmer empfängt das **residuale Einkommen** des von ihm geleiteten **Outlets** (Niederlassung). Der Franchise-Geber erhält dagegen von seinen Franchise-Nehmern laufende Zahlungen, die als **Royalties** bezeichnet werden. Sie bemessen sich meist am Umsatz, viel seltener dagegen am Gewinn des Franchise-Nehmers[23]. Zusätzlich zu den Royalties erhält der Franchise-Geber zu Beginn der Beziehung häufig auch eine Einstiegsgebühr.

4) Aufgaben des Franchise-Nehmers: Die Aufgaben des Franchise-Nehmers liegen hauptsächlich im operativen Bereich und beziehen sich auf das Betreiben seines eigenen Outlets. Er ist für die Umsetzung des System-Know-Hows vor Ort verantwortlich, übernimmt Organisations- und Verkaufsaufgaben, führt das Personal, verhandelt mit lokalen Lieferanten und Kunden und führt eine Vielzahl weiterer operativer Tätigkeiten aus. Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich dabei, das Geschäft so zu führen, daß sowohl die Qualitätsanforderungen des Franchise-Gebers als auch die Einheitlichkeit der gesamten Kette im Hinblick auf die Marke gewahrt bleiben. Damit auch überprüft werden kann, ob sich der Franchise-Nehmer an diese Richtlinien hält, erhält der Franchise-Geber Weisungs- und Kontrollbefugnisse, denen sich der Franchise-Nehmer vertraglich unterordnet. Hierzu gehört z.B. das Recht des Fran-

[23] Diese auf den ersten Blick ineffiziente Bemessungsgrundlage wird darauf zurückgeführt, daß Umsätze leichter zu kontrollieren sind als Gewinne. Außerdem hat der Franchise-Geber mit seinen Aktivitäten hauptsächlich Einfluß auf die Umsätze, weniger dagegen auf die Kosten seiner Franchise-Nehmer. Dadurch sind Umsatz-Royalties besser als Gewinn-Royalties dazu geeignet, den Prinzipal zu diesen Aktivitäten anzureizen. Vgl. Dnes, 1992a, S. 236; Carlton/Perloff, 1990, S. 540-541; Rubin, 1978, S. 229; Caves/Murphy, 1976, S. 578-579; Ozanne/Hunt, 1971, S. 46.

chise-Gebers, die interne Kostenrechnung des Franchise-Nehmers zu überprüfen, unangekündigte Kontrollbesuche vorzunehmen und die Qualitätsstandards für die verkauften Produkte vorzugeben.

5) Aufgaben des Franchise-Gebers: Der Franchise-Geber hat in erster Linie drei Aufgaben zu erfüllen, wobei die letzten beiden Aufgaben eng miteinander verbunden sind:

a) Er pflegt die Marke, indem er eine starke Corporate-Identity-Strategie entwirft und umsetzt. Bei der Umsetzung kann er auf die vorher beschriebenen Weisungs- und Kontrollbefugnisse zurückgreifen.

b) Er erbringt für seine Franchise-Nehmer Dienstleistungen, zu denen die Erzielung von Einkaufsvorteilen, die Entwicklung neuer Produkte, das Erstellen von Organisations- und Marketingkonzepten sowie die Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsprogrammen gehören.

c) Der Franchise-Geber bietet seinen Franchise-Nehmern aber nicht nur Dienstleistungen an, sondern transferiert auch einen Großteil des von ihm entwickelten Know-Hows, wobei in dynamischer Hinsicht zwei Know-How-Arten zu unterscheiden sind:

* Der Franchise-Nehmer erhält vom Franchise-Geber *zu Beginn* der Beziehung ein Know-How-Paket, das in erster Linie die Ausbildung des Franchise-Nehmers und seiner Angestellten, eine umfangreiche Standortberatung, Hilfe bei der Aufstellung eines Investitionsplans und die Übergabe von Handbüchern umfaßt.

* Zusätzlich unterstützt der Franchise-Geber *laufend* seine Franchise-Nehmer bei der Führung ihrer Betriebe. Hierzu zählen beispielsweise die Entwicklung neuer Produkte und Organisations- und Marketingkonzepte, die Übernahme der internen Kostenrechnung und die Beratung bei rechtlichen oder finanziellen Problemen.

6) Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln: Der zugrunde liegende Vertrag weist eine Laufzeit auf, die zwischen 3 und 20 Jahren schwankt und im Durchschnitt ca. 5 Jahre beträgt. Im Fall des regulären Vertragsablaufs besteht oft eine Verlängerungsoption für den Franchise-Nehmer. Für den Fall vorzeitiger Vertragsauflösung durch den Franchise-Geber beinhaltet der Vertrag meist eine Rückkaufklausel, die den Franchise-Geber dazu verpflichtet, das Outlet und die Ausrüstung des Franchise-Nehmers zu fest vereinbarten Preisen oder auf der Basis von Bewertungen unabhängiger Dritter (z.B. Wirtschaftsprüfer) zu kaufen, wenn der Franchise-Nehmer dies wünscht.

7) Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen: Die Kosten der vor Ort genutzten Kapitalgüter trägt der Franchise-Nehmer. Im Durchschnitt muß er dabei 40% der Investitionskosten über Eigenkapital finanzieren. Weil passive Beteiligungen Dritter

meist nicht zulässig sind, und weil sich der Franchise-Geber nicht am Eigenkapital des Outlets beteiligt, trägt der Franchise-Nehmer alleine das Konkursrisiko seines Outlets. Der Franchise-Geber trägt seinerseits die Kosten der in der Zentrale genutzten Kapitalgüter.

8) Verteilung der Eigentumsrechte: Der Franchise-Nehmer ist der Eigentümer der meisten Kapitalgüter, mit denen er produktiv tätig ist. Der Franchise-Geber ist dagegen der Eigentümer der Marke, des patentierbaren System-Know-Hows und der in der Zentrale genutzten Kapitalgüter. Außerdem kann es sein, daß der Franchise-Geber innerhalb der Kette auch noch eigene Filialen betreibt. In diesem Fall betreibt der Franchise-Geber eine sogenannte **Dual-Distribution-Strategie**, wodurch **Mischsysteme** aus Franchise-Outlets und Filialen entstehen. *Zwischen* dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Nehmern bestehen in der Regel keine Verflechtungen der Eigentumsstrukturen, wodurch das Franchising eine **vertikale Struktur** aufweist[24].

Diese 8 Strukturmerkmale können nun dazu verwendet werden, den Begriff des Franchisings - wie es in dieser Arbeit verstanden wird - zu definieren. Diese Definition ist im großen und ganzen identisch zu der von Kaub entwickelten und inzwischen vom Deutschen Franchise-Verband e.V. (DFV) übernommenen Definition des Franchising-Begriffs[25]:

Definition des Untersuchungsgegenstands: Ein Franchise-System ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Vertriebs- und/oder Produktionssystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Das System tritt unter der Marke des Franchise-Gebers einheitlich am Markt auf, wobei es durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm, durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens und durch einen intensiven Know-How-Transfer zwischen den Systempartnern - insbesondere vom Franchise-Geber zu den Franchise-Nehmern - geprägt wird.

Die folgende Darstellung der McDonald's-, der Budget Car Systems- und der Computerland-Ketten wird diese Definition mit inhaltlichem Leben anreichern. Dies

[24] Nur im sogenannten förderwirtschaftlichen Franchising, das selten auftritt und dann auch als unechtes Franchising bezeichnet wird, sind die Franchise-Nehmer Teilhaber der Franchise-Zentrale. Vgl. Beuthien/Schwarz, 1993, S. 186-188; Martinek, 1987, S. 9.

[25] Vgl. Deutscher Franchise Verband e.V., 1983, S. 2 und Kaub, 1980, S. 29. Ausführliche Übersicht über weitere Definitionen des kommerziellen Franchise-Begriffs, die weitgehend mit der in dieser Arbeit verwendeten Definition übereinstimmen, sind zu finden bei: Beuthien/ Schwarz, 1993, S. 179-184; Tietz, 1987, Anlage 1; Martinek, 1987, S. 6-14.

wird dem Leser ein Bild davon vermitteln, wie die 8 Strukturmerkmale in der Realität ausgestaltet sein können.

5 Darstellung realer Franchise-Systeme

5.1 Budget Car Systems

1) Vertriebene Produkte und Dienstleistungen: Die Budget Car Systems-Kette, die 1958 gegründet wurde, ist in der Autovermietungsbranche tätig[26]. Im April 1998 operierte sie mit 3.225 Outlets und 190.000 Fahrzeugen in 120 Ländern. Nach der Avis-Kette, die ebenfalls eine Franchise-Strategie verfolgt, weist Budget Car Systems im internationalen Vergleich den größten Umsatz im Autovermietungssektor auf. Zu ihren Dienstleistungen zählen Reservierungen, One-Way-Vermietungen, internationale Buchungen, Kooperationen mit Reiseveranstaltern und die Erstellung von Angeboten für Großkunden. Zwischen den Vertragspartnern selbst werden keine physischen Produkte, sondern nur Dienstleistungen und Know-How transferiert.

2) Erscheinungsbild gegenüber dem Kunden: Auf eine einheitliche Präsentation der Marke wird großer Wert gelegt. So muß z.B. jeder Franchise-Nehmer mindestens 2 Telefonnummern unter dem Namen von Budget Car Systems anmelden. Die Bedeutung des Marketings ist daran abzulesen, daß 25% der Royalties für überregionale Marketingmaßnahmen verwendet werden, wobei auffällige Werbeaktionen ein dynamisches Image verleihen sollen.

3) Entgeltregelung: Der Franchise-Nehmer bezahlt eine Eintrittsgebühr, die mit der Lage des Outlets variieren kann. Sie beträgt durchschnittlich 60.000.- DM. Zusätzlich muß der Franchise-Nehmer ca. 110.000.- DM in ein von Budget Car Systems konzipiertes Verkaufslokal investieren. Die Royalty beträgt inklusive Werbeumlage 10% des Bruttoumsatzes, was durchschnittlich einen jährlichen Betrag von 100.000.- DM ergibt. Darüber hinaus ist der Franchise-Nehmer dazu verpflichtet, 2% des Bruttoumsatzes in regionale Werbung zu investieren.

4) Aufgaben des Franchise-Nehmers: Der Franchise-Nehmer ist für die Vermietung von Fahrzeugen und für die Überwachung des gesamten Betriebs vor Ort zuständig. Personalführungsaufgaben und Kundenservice stehen dabei im Vordergrund. Er muß die Annahme sogenannter One-way-Fahrzeuge akzeptieren, die anschließend auf Kosten des Franchise-Nehmers, der sie vermietet hat, zurücktransportiert werden. Der

[26] Die Daten für die Beschreibung des Budget Car Systems stammen aus folgenden Literaturquellen: o.V., 1998a; Dnes, 1992a, insbesondere S. 142-151; Pauli, 1992, S. 64-66, 127 und 310.

Vertrag verpflichtet den Franchise-Nehmer darüber hinaus zu einer Mindestanzahl von Fahrzeugen, die er erwerben oder leasen muß.

5) Aufgaben des Franchise-Gebers: Als bedeutendste Aufgabe des Franchise-Gebers wird das Marketing und die Pflege der Marke genannt, die für einen Großteil der Umsätze verantwortlich ist. Ein weiterer Schwerpunkt besteht in der Ausbildung der Franchise-Nehmer (insbesondere in kaufmännischen und organisatorischen Belangen). Zur Unterstützung existiert ein umfangreiches Handbuch, das durch Budget Car Systems permanent weiterentwickelt wird. Auf Wunsch übernimmt die Franchise-Zentrale auch die monatliche Buchführung und die Auswertung der Finanzdaten über eine eigene Controlling-Abteilung. Die Bereitstellung und die Weiterentwicklung überregionaler computergestützter Reservierungssysteme ist eine weitere Aufgabe des Franchise-Gebers. Dies ist häufig mit der Zusammenarbeit mit internationalen Reise-agenturen zur Entwicklung von Pauschalangeboten verbunden. Außerdem handelt die Zentrale Vergünstigungen für die Franchise-Nehmer beim Kauf oder Leasen von Fahrzeugen aus. Die Überwachung der Outlets und der internen Finanzdaten der Franchise-Nehmer übernimmt ebenfalls der Franchise-Geber. Interessanterweise haben aber auch die Franchise-Nehmer das Recht, unangekündigte Kontrollbesuche bei anderen Franchise-Nehmern vorzunehmen.

6) Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln: Der Franchise-Vertrag gilt für 5 Jahre. Danach verlängert sich der Kontrakt jeweils stillschweigend um 1 Jahr. Für den Fall, daß der Franchise-Geber kündigt, existiert eine Rückkaufoption, auf deren Inkrafttreten der Franchise-Nehmer bestehen kann. Die Bewertung des Outlets übernimmt dabei ein unabhängiger Wirtschaftsprüfer. Falls der gekündigte Franchise-Nehmer dagegen das Outlet selbst weiterführen will, muß er nicht nur seine Telephonnummern an Budget Car Systems abtreten und alle Symbole entfernen, welche die Marke von Budget Car Systems repräsentieren, sondern er unterliegt zusätzlich einer Wettbewerbsklausel, die es ihm für 6 Monate verbietet, in der Auto-vermietungsbranche tätig zu sein.

7) Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen: Der Franchise-Nehmer kauft oder mietet das Gebäude, das Grundstück, die Fahrzeuge und die Ladeneinrichtung. Der Franchise-Geber ist an diesen Kosten nicht beteiligt.

8) Verteilung der Eigentumsrechte: Die Ladeneinrichtung, das Grundstück, das Gebäude und die Fahrzeuge befinden sich im Eigentum des Franchise-Nehmers, sofern der Franchise-Nehmer sie nicht - was bei den Fahrzeugen und dem Grundstück des öfteren der Fall sein kann - von Dritten least oder pachtet. Vor Ort sind nur die Gegenstände, welche die Marke symbolisieren, im Eigentum des Franchise-Gebers, der auch der Eigentümer der Marke, des patentierbaren Know-Hows und der in der

Zentrale genutzten Kapitalgüter ist. Filialen existieren nicht, so daß die Budget-Kette ein reines Franchise-System darstellt. Erwähnenswert ist, daß in einigen Ländern der Franchise-Geber nicht die in den USA angesiedelte Zentrale, sondern ein sogenannter **Master-Franchiser** ist. Diese Person erwirbt von Budget Car Systems das Recht, in einer bestimmten Region (meist einem Land oder einer Ländergruppe) als Franchise-Geber tätig zu sein und dafür die Marke und das Know-How von Budget Car Systems nutzen zu können. In Deutschland ist Sixt der Master-Franchiser von Budget Car Systems.

Abgesehen von diesen 8 Strukturmerkmalen ist im Hinblick auf die weitere Analyse noch erwähnenswert, was Dnes im Rahmen einer Interview-Reihe mit britischen Franchise-Nehmern dieser Kette erfahren konnte. Sie beschreiben zwar die Atmosphäre als partnerschaftlich, sagen aber auch übereinstimmend aus, daß die Möglichkeit, das System zu verlassen und als Konkurrent aufzutreten, ein bedeutendes Machtinstrument gegenüber dem Franchise-Geber darstellen kann. Beim Austritt müßten sie zwar mit hohen Umsatzeinbußen rechnen, was sie der dann fehlenden Marke und der fehlenden Einbindung in eine überregional operierende Kette zuschreiben. Die Umsatzeinbußen könnten allerdings häufig durch einen Wechsel zu einer anderen Kette - was als nicht allzu schwierig beschrieben wird - abgeschwächt werden. Außerdem wurde von allen Interviewpartnern die gegenseitige Profitgenerierung als die treibende Kraft der Beziehung bezeichnet[27].

5.2 Computerland

1) Vertriebene Produkte und Dienstleistungen: Die Computerland-Kette[28] wurde 1976 gegründet und vertreibt Computer und Computerzubehör. 1998 waren weltweit 820 Franchise-Nehmer tätig. Zwischen dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Nehmern werden nicht nur Kow-How und Dienstleistungen, sondern auch physische Produkte transferiert. Insofern beinhaltet diese Kette auch Elemente des reinen Produkt-Franchisings. Abnahmezwang besteht jedoch nicht. Als entscheidender Wettbewerbsvorteil wird ein hoher Service gesehen, der den Kunden beim Lösen von EDV-Problemen helfen soll. Als wichtigste Kundengruppe werden kleine und mittlere Betriebe genannt.

---

[27] Vgl. Dnes, 1992a, S. 148-151.

[28] Die Daten für die Beschreibung der Computerland-Kette stammen aus folgenden Quellen: Dnes, 1992a, S. 188-195; Pauli, 1992, insbesondere S. 123-125 und 140-142; Tietz, 1987, S. 161-170.

2) Erscheinungsbild gegenüber den Kunden: Die Serviceorientierung wird in der Positionierung der Kette hervorgehoben. Hierzu werden nationale Werbungen geschaltet, die Computerland als Problemlöser vorstellen. Außerdem ist jedes Outlet mit einer auffälligen, einheitlichen Leuchtreklame versehen. Die Ladeneinrichtung wird ebenfalls nach einheitlichen Richtlinien konzipiert. Insgesamt gesehen wird die Marke aber nicht als sehr bedeutend eingestuft, was daran zu erkennen ist, daß sie von den Franchise-Nehmern nur für einen geringen Teil der Umsätze verantwortlich gemacht wird.

3) Entgeltregelung: Ein Franchise-Nehmer bezahlt eine einmalige Eintrittsgebühr in Höhe von 45.000 bis 105.000.- DM, was im Vergleich zu anderen Ketten und bezogen auf die Jahresumsätze ein relativ hoher Wert ist. Bei einer Vertragsverlängerung ist keine erneute Einstiegsgebühr zu bezahlen. Die Royalties bewegen sich inzwischen bei ca. 3,5% des Bruttoumsatzes, nachdem sie in den 80er Jahren zwischen 8 und 9% betrugen. Zusätzlich wird 1% des Bruttoumsatzes als Werbegebühr verwendet.

4) Aufgaben des Franchise-Nehmers: Der Franchise-Nehmer konzentriert sich auf die Leitung seines Outlets. Die Einsetzung eines Geschäftsführers bei gleichzeitiger Abwesenheit des Franchise-Nehmers („passives Eigentum“) ist nicht gestattet. Im Zentrum der Aufgaben stehen Personalführungs- und -überwachungsaufgaben sowie Verkaufstätigkeiten. Außerdem ist der Franchise-Nehmer für die lokale Werbung zuständig. Er kann dabei aber auf Werbehilfen des Franchise-Gebers zurückgreifen. Zur Ausbildung absolviert jeder Franchise-Nehmer zu Beginn ein dreiwöchiges Schulungsprogramm des Franchise-Gebers. Zusätzlich ist er dazu verpflichtet, in regelmäßigen Abständen an weiteren Schulungen teilzunehmen.

5) Aufgaben des Franchise-Gebers: Der Franchise-Geber bildet die Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter aus. Zusätzlich organisiert er Produktschulungen bei namhaften Computerherstellern und unterstützt die Franchise-Nehmer bei Personal- und Rechtsfragen. Die überregionale Werbung und Verkaufsförderungs-mittel für die lokalen Werbemaßnahmen seiner Franchise-Nehmer konzipiert er ebenfalls. Als weitere Aufgaben des Franchise-Gebers werden die Standortplanung und die Erzielung von Einkaufsvorteilen genannt. Innerhalb der Zentrale überprüft ein sogenanntes Produktkomitee, das aus Angestellten des Franchise-Gebers und aus ausgewählten Franchise-Nehmern besteht, permanent die technische Qualität und die Marktreife neu ins Sortiment aufzunehmender Produkte. Außerdem berät die Zentrale ihre Franchise-Nehmer bei finanztechnischen Fragen (z.B. bei der Erstellung von Abrechnungen und der Aufnahme von Darlehen).

6) Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln: Die Verträge weisen eine Laufzeit von 5 bis 7 Jahren auf. Sie beinhalten eine Wettbewerbsklausel, die es dem Franchise-

Nehmer für eine bestimmte Zeit verbietet, nach dem Verlassen der Kette als Konkurrent aufzutreten[29].

7) Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen: Ein durchschnittliches Outlet verursacht dem Franchise-Nehmer Kosten in Höhe von 550.000.-, die er alleine zu tragen hat. Mindestens 40% dieser Kosten muß er über Eigenkapital finanzieren. Vereinzelt kann es aber sein, daß Computerland zur Überbrückung von Kapitalengpässen Darlehen an seine Franchise-Nehmer gewährt.

8) Verteilung der Eigentumsrechte: Das Franchise-Outlet befindet sich stets im Eigentum des Franchise-Nehmers. Der Franchise-Geber hält dagegen die Eigentumsrechte an der Marke und an den Kapitalgütern der Zentrale. Außerdem betreibt Computerland eigene Filialen, wobei sich der Anteil aber unter 2% bewegt.

Es ist noch hervorzuheben, daß die Computerland-Kette in den 80er Jahren Rückschläge einstecken mußte, die dem Franchise-Geber angelastet wurden. Einerseits waren die Royalties zu hoch bemessen, andererseits ließ die laufende Unterstützung durch die Zentrale zu wünschen übrig. Die Auseinandersetzungen der Franchise-Nehmer mit dem Franchise-Geber führten letztlich dazu, daß der Franchise-Geber beigeben, den eigenen Service erhöhen und die Royalties senken mußte (von 8% auf nur noch 3,5%). Als entscheidendes Instrument setzen die Franchise-Nehmer dabei die Drohung ein, die Kette zu verlassen[30].

5.3 McDonald's

1) Vertriebene Produkte und Dienstleistungen: Die McDonald's-Kette, die 1954 gegründet wurde, ist im Fast-Food-Bereich tätig. Sie gilt mit einem Gesamtumsatz von 33 Mrd US$, der 1997 von ca. 22.000 Outlets in 109 Ländern erwirtschaftet wurde, nicht nur als die umsatzstärkste Franchise-Kette der Welt, sondern wird auch hinsichtlich der Optimierung ihrer internen Struktur als eines der ausgereiftesten Franchise-Systeme bezeichnet[31]. Trotz der Tatsache, daß die Kette physische Produkte anbietet, wird (auch von unabhängiger Seite) betont, daß in erster Linie Service verkauft wird, der sich in einer schnellen Zubereitung, einer freundlichen und sauberen

[29] Ob Rückkaufklauseln eingesetzt werden oder nicht, konnte anhand der vorliegenden Daten nicht überprüft werden.

[30] Vgl. Dnes, 1992a, S. 191; Pauli, 1992, S. 103-104.

[31] Die Daten für die Beschreibung des McDonald's-Systems stammen aus folgenden Literaturquellen: McDonald's, 1998a; McDonald's, 1998b; o.V. 1998b; o.V. 1998c; Mühlemann, 1995; Kaufmann/ Lafontaine, 1994b; Kunkel, 1994, S. 50-54; Minkler, 1992, S. 245-246; Pauli, 1992, S. 185-190; Krueger, 1991; Tietz, 1987, S. 123-132 und Love, 1986.

Atmosphäre und einer Sicherung der Qualität der angebotenen Speisen niederschlägt. Zwischen dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Nehmern findet - analog zu Budget Car Systems - kein Transfer physischer Produkte statt. Die Lebensmittel, Getränke und Merchandising-Produkte werden von externen Partnern geliefert, die regionale oder überregionale Abkommen mit der McDonald's-Kette abgeschlossen haben. Im Zentrum der Beziehung zwischen dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Nehmern stehen dagegen know-how-intensive Dienstleistungen des Franchise-Gebers.

2) Erscheinungsbild gegenüber den Kunden: McDonald's verfolgt die Strategie einer starken und einheitlichen Corporate Identity. Die sogenannten „Golden Arches", die als Symbol von McDonald's fungieren, gelten nach Coca-Cola - das ebenfalls ein Franchise-System ist - als das bekannteste Markensymbol der Welt. Für überregionale Werbungen werden 5% des gesamten Konzernumsatzes ausgegeben, ein im Vergleich zu anderen Gastronomie-Ketten sehr hoher Anteil. Außerdem sorgt eine Bau- und Equipment-Abteilung für die einheitliche Gestaltung der einzelnen Outlets.

3) Entgeltregelung: Ein Franchise-Nehmer bezahlt eine einmalige Eintrittsgebühr in Höhe von 12.500 US$. Bei einer Vertragsverlängerung ist keine erneute Einstiegsgebühr zu bezahlen. Die Royalties bemessen sich auf 5% des Bruttoumsatzes, was bei einem durchschnittlichen Jahresumsatz von 1,12 Mio. US$ knapp 60.000 US$ im Jahr ergibt.

4) Aufgaben des Franchise-Nehmers: Jeder Franchise-Nehmer muß aktiv und alleine die Geschäftsleitung übernehmen. Interessanterweise muß er sich sogar vertraglich dazu verpflichten, seinen Wohnort dort zu wählen, wo das Outlet angesiedelt ist. Seine Hauptaufgaben bestehen in der Führung des Personals und in der Überwachung der von McDonald's vorgegebenen Qualitätsrichtlinien, die einen Eckpfeiler des Systems bilden (bei mehrfachen Verstößen gegen diese Richtlinien behält sich McDonald's das Kündigungsrecht vor). Zur Ausbildung muß jeder Franchise-Nehmer zu Beginn ein Schulungsprogramm absolvieren, das ca. 1.500 Stunden umfaßt. Außerdem ist er vertraglich verpflichtet, an weiteren Schulungen teilzunehmen, die von McDonald's konzipiert und durchgeführt werden.

5) Aufgaben des Franchise-Gebers: Der Franchise-Geber übernimmt eine Vielzahl von Aufgaben, die in erster Linie der strategischen Planung, der Forschung und Entwicklung (von Produkten, aber auch von Organisations- und Marketingkonzepten) und der Pflege der Marke zuzuordnen sind. Die wichtigsten Aufgaben lauten:

- Eine Franchise-Abteilung übernimmt die Auswahl der Franchise-Nehmer. Gleichzeitig fungiert sie als permanenter Ansprechpartner für die bereits akquirierten Franchise-Nehmer.

- Neben der Anfangsausbildung organisiert McDonald's permanente Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter.
- In der Zentrale werden Produkte und Arbeitsverfahren weiterentwickelt und getestet. Damit eng verbunden ist die permanente Erstellung von Marketingstudien, in denen neben den Ernährungsgewohnheiten auch die Werteinstellungen der Konsumenten (Umweltschutz, Familiensinn usw.) ermittelt werden. Diesen Studien wird ein großer Stellenwert bei der Konzeption der Produktlinie und der Erstellung von Organisations- und Marketingkonzepten eingeräumt.
- Der Franchise-Geber ist für die überregionale Werbung verantwortlich. Über die Verwendung der Werbemittel entscheiden Beiräte, in denen Franchise-Nehmer-Vertreter sitzen.
- McDonald's liefert selbst keine Produkte an seine Franchise-Nehmer, handelt aber die Konditionen mit den regionalen und überregionalen Lieferanten aus. Da die Zahlungen für die gelieferten Produkte nicht über die Zentrale gehen, ist es gewährleistet, daß die durch die zentrale Koordinierung des Einkaufs erzielten Kostenvorteile direkt an die Franchise-Nehmer weitergegeben werden. Als Vorteile des zentralen Einkaufs werden für McDonald's die Sicherung des Qualitätsstandards und die Rückrechnung auf den Umsatz des einzelnen Franchise-Nehmers genannt.
- Eine Finanzabteilung entwirft für die Franchise-Nehmer Finanzierungspläne, unterstützt bei der Vermittlung von Krediten und berät bei der Betriebsabrechnung.
- McDonald's führt permanente Qualitätskontrollen auf zweifache Art und Weise durch. Einerseits werden die zentral eingekauften Produkte überprüft, wodurch die Franchise-Nehmer keine eigenen Produktqualitätskontrollen benötigen. Andererseits überwacht McDonald's seine Franchise-Nehmer mittels unangekündigter Kontrollbesuche.

6) Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln: Die Verträge weisen eine Laufzeit von 20 Jahren auf. Nach ihrem Ablauf werden sie um weitere 20 Jahre verlängert, sofern McDonald's mit dem jeweiligen Franchise-Nehmer zufrieden ist. In allen anderen Fällen greift entweder eine Rückkaufklausel oder dem Franchise-Nehmer wird die Möglichkeit gewährt, sein Outlet an einen (von McDonald's akzeptierten) neuen Franchise-Nehmer zu verkaufen. Kaufmann und Lafontaine konnten nachweisen, daß der alte Franchise-Nehmer einen durchschnittlichen Verkaufsgewinn in Höhe von ca. 470.000 US$ erzielt[32]. Kommt es - was äußerst selten der Fall ist - zur vorzeitigen Kündigung, tritt eine Rückkaufklausel in kraft, die von beiden Seiten wahrgenommen werden kann. Die Bewertung wird dabei von unabhängigen Dritten vorgenommen.

---

[32] Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 431-432.

7) Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen: Ein Franchise-Nehmer hat neben der Einstiegsgebühr durchschnittliche Anfangsinvestitionen in Höhe von 250.000 bis 350.000 US$ zu tätigen, wobei er mindestens 40% über Eigenkapital finanzieren muß. Passive Investoren oder Personengesellschaften werden nicht akzeptiert. Außerdem verpflichtet sich der Franchise-Nehmer dazu, während der Vertragslaufzeit Wartungen und Ersatzinvestitionen durchzuführen, die bei einem Diskontsatz von 5% einen Barwert von ca. 150.000 US$ ergeben.

8) Verteilung der Eigentumsrechte: Bei ausgewählten Lagen kann es zwar sein, daß McDonald's der Eigentümer des Grundstücks ist. Das Franchise-Outlet selbst befindet sich jedoch stets im Eigentum des Franchise-Nehmers. Weil aber 25% aller Niederlassungen Filialen sind, stellt McDonald's kein reines Franchise-, sondern ein Mischsystem dar.

Es ist noch anzumerken, daß Kaufmann und Lafontaine in ihrer Untersuchung von 1994 nachweisen konnten, daß die Profitabilität in den Franchise-Outlets höher war als in den Filialen. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, daß McDonald's zwischen 1967 und 1976 den Filial-Anteil von damals 15% auf 33% anheben wollte, dann aber ein Absinken der Servicequalität feststellen mußte, woraufhin der Anteil auf 25% eingefroren wurde[33].

Die bisherigen Ausführungen haben den Untersuchungsgegenstand definiert und das Konzept des Franchisings anhand von 3 Beispielen illustriert. Zur Schärfung der Konturen und als Grundlage der beabsichtigten effizienzvergleichenden Analyse bedarf es zusätzlich einer Abgrenzung zu verwandten Konzepten. Dieser Aufgabe widmet sich der nächste Abschnitt.

6 Abgrenzung des Franchisings zu verwandten Konzepten

6.1 Verwandte Konzepte

Bei der Abgrenzung des Franchisings zu verwandten Konzepten werden die Strukturmerkmale des Franchisings mit den Strukturmerkmalen folgender Konzepte verglichen:

a) Lizenzen

b) Konzessionen

c) Handelsvertreterverträge

---

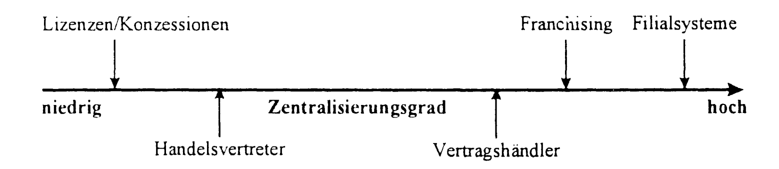
[33] Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 447-448.

d) Vertragshändlernetze

e) Filialsysteme

Weil im explikativen Teil dieser Arbeit auch noch Machtaspekte zur Sprache kommen, sei an dieser Stelle darauf verwiesen, daß einige Autoren das Franchising anhand des Zentralisierungsgrads abgrenzen[34]. Wie die Abbildung 2 verdeutlicht, wird Franchising in diesem Fall meist zwischen den Vertragshändlernetzen und den Filialsystemen eingeordnet:

Abbildung 2: Anordnung der einzelnen in der vorliegenden Arbeit behandelten Konzepte anhand ihres Zentralisierungsgrads:



Eigene Abbildung

Diese Abgrenzung der einzelnen Konzepte weist nur eine geringe Komplexität auf, kann aber ausreichend sein, ein erstes, unscharfes „Gefühl" für die verschiedenen Konzepte zu entwickeln. Beschäftigt man sich allerdings näher mit dem Franchising, ist eine Abgrenzung anhand dieses einen Kriteriums unbefriedigend, weil weder die Ursachen noch die Auswirkungen unterschiedlicher Zentralisierungsgrade verdeutlicht werden. Ein wesentlich differenzierteres und detaillierteres Bild ergibt sich, wenn die Mikrostrukturen des Franchisings mit den Strukturmerkmalen der anderen Konzepte verglichen werden. Diese Feinjustierung der Abgrenzung hat folgende Vorteile gegenüber der obengenannten Abgrenzung:

- Weil die erkennbaren Gemeinsamkeiten zwischen Franchising und den anderen Konzepten herausgearbeitet werden, kann diese Vorgehensweise vermitteln, weshalb das Franchising von einigen Autoren als Misch- oder Sonderform der anderen Konzepte aufgefaßt wird, auch wenn inzwischen die Meinung vorherrscht, daß der Franchise-Vertrag ein eigenständiger Vertragstyp ist[35].

---

[34] Vgl. Tietz, 1987, S. 10; Martinek, 1987, S. 134; Skaupy, 1981, S. 157.

[35] Vgl. Dünisch/Zwecker, 1995, S. 819; Wiggins, 1988, S. 149; Martinek, 1987, S. 132-134.

- Es können die wesentlichen *erkennbaren* Unterschiede zwischen Franchising und den anderen Konzepten herausgefiltert werden. Für eine Person, die das Wesen des Franchisings erfassen will, ist dies von großer Bedeutung, weil so der Blick auf die Strukturelemente gelenkt wird, die für die *nicht unmittelbar erkennbaren* Effizienzunterschiede zwischen den Systemen verantwortlich sein können.

Im folgenden Abschnitt werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Franchising und den anderen hybriden Konzepten (die in der Abbildung 2 links vom Franchising plaziert sind) herausgearbeitet, während sich der darauffolgende Abschnitt dem Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen widmet.

6.2 Abgrenzung zu Lizenzen, Konzessionen, Handelsvertretern und Vertragshändlern

Die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen Franchising und den Lizenzen, Konzessionen, Handelsvertretersystemen und Vertragshändlernetzen lassen sich wie folgt darstellen[36]:

1) Vertriebene Produkte und Dienstleistungen: Während Franchising fast nur im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich anzutreffen ist, werden die anderen Konzepte auch im Investitionsgüterbereich eingesetzt. Eine exakte Abgrenzung anhand dieses Strukturmerkmals ist aber schon deswegen nicht möglich, weil viele Franchise-Verträge Lizenzen oder Konzessionsverträge beinhalten.

2) Erscheinungsbild gegenüber den Kunden: Dieses Strukturmerkmal stellt einen der wesentlichen Unterschiede zwischen Franchising und den anderen hybriden Konzepten dar. Während beim Franchising durch die Betonung der Marke der Eindruck erweckt wird, daß das Franchise-System ein monolithischer Block sei, kann der Kunde bei allen anderen Konzepten eindeutig erkennen, daß der Agent nicht unmittelbar in den Geschäftsbetrieb des Prinzipals eingebunden ist. Nur bei den Vertragshändlern - und mit Abstrichen bei den Handelsvertretern - wird die Marke des Prinzipals ebenfalls auffällig vor Ort plaziert. Aber selbst in diesem Fall wird durch eine uneinheitliche Outletkonzeption und den Geschäftsnamen die Eigenständigkeit des Agenten betont.

---

[36] Vgl. zu den folgenden Unterschieden: Dnes, 1996, S. 297; Skaupy, 1995; Dünisch/Zwecker, 1995, S. 818-820; Reuss, 1993, S. 47-53; Lal, 1990, S. 299-301; Matthießen, 1988; Müller-Graff, 1988, S. 132-133; Tietz, 1987, S. 4-24; Martinek, 1987, S. 86, 175-176; Enghusen, 1978, S. 170-171; Knigge, 1973, S. 75-87; Mellerowicz, 1971, S. 369-374. An dieser Stelle ist anzumerken, daß das reine Produkt-Franchising nahezu deckungsgleich mit den Konzessionsverträgen und Vertragshändlersystemen ist. Vgl. Dnes, 1992a, S. 230-233; Tietz, 1987, S. 28.

3) Entgeltregelung: Abgesehen von den Handelsvertretersystemen ist der Agent in allen Konzepten der Empfänger des residualen Einkommens. Einzig hinsichtlich der an den Prinzipal zu zahlenden Beträge können Unterschiede auftreten. So kann es z.B. bei Lizenzen und Konzessionen der Fall sein, daß keine umsatz- oder gewinnabhängigen Gebühren, sondern nur Pauschalbeträge gezahlt werden.

4) Aufgaben des Agenten: In allen Konzepten ist der Agent für den Betrieb seines Geschäfts selbst verantwortlich. Aber der Franchise-Nehmer ist aufgrund der Aufgabenteilung mit dem Franchise-Geber meistens in einem erheblichen Maße von strategischen Überlegungen befreit, was bei Lizenzen und Konzessionen oft nicht der Fall ist.

5) Aufgaben des Prinzipals: Neben der Marke stellen die Aufgaben des Prinzipals den zweiten zentralen Unterschied zwischen Franchising und den anderen Konzepten dar. Denn Franchise-Systeme basieren auf einem permanenten Transfer von Know-How, das der Franchise-Geber entwickelt und an seine Franchise-Nehmer überträgt. Bei den anderen Systemen ist dies nicht bzw. in einem wesentlich geringeren Ausmaß der Fall. Den Handelsvertretern und Vertragshändlern werden meist nur Informationen über die zu verkaufenden Produkte vermittelt. Eine umfassende Beratung hinsichtlich der Führung des Betriebs, der Kosten- und Erlöskalkulation, der Erstellung von Marketingstrategien, der Bildung eines lokalen Goodwills usw. findet dagegen nicht statt. Bei Lizenzen kann es zwar auch sein, daß Know-How im Zentrum der Beziehung steht, aber im Gegensatz zum Franchising wird nur *zu Beginn* der Beziehung Know-How transferiert. Zudem ist dieses Know-How patentierbar, während im Franchising in erster Linie nicht-patentierbares Know-How übertragen wird[37].

6) Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln: Handelsvertretersysteme verwenden in der Regel wesentlich kürzere Vertragslaufzeiten als Franchise-Systeme. Aber wie die anderen Konzepte zeigen, die ähnlich lange Vertragslaufzeiten wie Franchise-Verträge aufweisen, ist dies bei den Handelsvertretersystemen nur auf kürzere Amortisierungszeiten zurückzuführen. Im Fall vorzeitiger Vertragsauflösung treten nicht nur bei den meisten Franchise-Ketten, sondern auch bei den Vertragshändlernetzen Rückkaufklauseln in Kraft.

7) Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen: Bei diesem Strukturmerkmal tritt kein wesentlicher Unterschied auf. Es kann zwar sein, daß eine Konzernmutter Lizenzen oder Konzessionen an ihre Töchter verkauft, wodurch eine Verflechtung der Eigenkapitalstruktur des Prinzipals und des Agenten besteht. Abgesehen davon gilt

[37] Diesen Aspekt der Nicht-Patentierbarkeit des Know-Hows im Franchising im Unterschied zur Patentierbarkeit des Know-Hows, das im Rahmen von Lizenzen übertragen wird, heben Dünisch und Zwecker hervor. Vgl. Dünisch/Zwecker, 1995, S. 818.

aber für alle Konzepte der Grundsatz, daß der Agent alleine das Konkursrisiko des Betriebs vor Ort trägt, weil keine Verflechtungen der Eigenkapitalstrukturen vorliegen.

8) Verteilung der Eigentumsrechte: Bei diesem Merkmal treten ebenfalls keine wesentlichen Unterschiede auf. Zwar kann es sein, daß der Agent einige Kapitalgüter pachtet oder least, aber der Betrieb selbst befindet sich stets im Eigentum des Agenten.

Zusammenfassend ist somit die These aufzustellen, daß die zentrale Stellung der Marke und der permanente Transfer nicht-patentierbaren Know-Hows die beiden wesentlichen Abgrenzungsmerkmale des Franchisings zu den anderen hybriden Konzepten darstellen:

These 1: Franchising unterscheidet sich von den anderen hybriden Konzepten im wesentlichen in der bedeutenden Stellung der Marke und in der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows (vom Prinzipal zum Agenten hin).

Nachdem in diesem Abschnitt Franchising gegenüber den Konzepten abgegrenzt worden ist, die in der Abbildung 2 links vom Franchising angeordnet sind, werden im nächsten Abschnitt die Strukturmerkmale des Franchisings mit den Strukturmerkmalen der (in der Abbildung 2 rechts davon stehenden) Filialsysteme verglichen.

6.3 Abgrenzung zu Filialsystemen

1) Vertriebene Produkte und Dienstleistungen: Bei den vertriebenen Produkten und Dienstleistungen sind keine wesentlichen Unterschiede erkennbar. Es lassen sich zwar Branchenunterschiede in der relativen Häufigkeit der jeweiligen Konzepte herausarbeiten (Filialsysteme sind z.B. sehr stark bei Kaufhaus- und Lebensmittelketten vertreten)[38], aber eine hinreichend scharfe Grenze zwischen beiden Systemformen ist nicht erkennbar, was auch durch die häufige Existenz von Mischsystemen unterstrichen wird.

2) Erscheinungsbild gegenüber den Kunden: Die Marke ist nicht nur ein konstitutives Element des Franchisings, sondern auch des Filialkonzepts[39]. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, daß ein Kunde aufgrund der auffälligen Plazierung der Marken-Symbole meist keinen Unterschied zwischen den beiden Systemen

---

[38] Vgl. Carney/Gedajlovic, 1991, S. 608; Norton, 1989, S. 581-582; Caves/Murphy, 1976, S. 573.

[39] Vgl. Minkler, 1992, S. 240.

erkennen kann. Tietz betont sogar, daß in den Franchise-Ketten *bewußt* der Eindruck eines Filialsystems vermittelt werden soll[40].

3) Entgeltregelung: Im Gegensatz zu den ersten beiden Strukturmerkmalen fällt bei der Entgeltregelung ein Unterschied zwischen Franchising und den Filialsystemen auf. Während der Franchise-Nehmer (abgesehen von den Royalties) der Empfänger des residualen Einkommens ist, wird ein angestellter Filialleiter meist fix entlohnt. Außerdem muß ein Franchise-Nehmer in vielen Fällen eine Eintrittsgebühr zahlen, was in Filialsystemen nicht der Fall ist. Dennoch sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß (insbesondere in den USA) einige Filialsysteme existieren, die sogenannte Prozentfilialen betreiben. Bei diesen Systemen ist der größte Teil der Manager-Entlohnung vom Outletgewinn abhängig.

4) Aufgaben des Agenten: Sowohl ein Filialleiter als auch ein Franchise-Nehmer stellen ihre persönliche Arbeitskraft zur Verfügung. Die Aufgaben sind dabei weitestgehend identisch und betreffen vor allem die zur operativen Leitung des Outlets notwendigen Tätigkeiten. Außerdem sind beide dazu verpflichtet, relevante Informationen an den Prinzipal weiterzugeben.

5) Aufgaben des Prinzipals: Hinsichtlich der Aufgaben des Prinzipals sind ebenfalls keine wesentlichen Unterschiede erkennbar. In beiden Systemen ist die Zentrale in erster Linie für die Entwicklung und Pflege nicht-patentierbaren Know-Hows und für das Erbringen von Dienstleistungen für die dezentralen Einheiten zuständig. Physische Produkte dagegen werden sowohl in Filial- als auch in Franchise-Systemen meistens nicht von der Zentrale hergestellt, sondern von externen Lieferanten bezogen.

6) Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln: Während ein Franchise-Vertrag eine feste Laufzeit beinhaltet, sind die meisten Arbeitsverträge unbefristet. Außerdem fehlt in Arbeitsverträgen eine derart umfangreiche Regelung für den Fall der Vertragsbeendigung wie dies beim Franchising der Fall ist. Doch dieser Unterschied ist nur darauf zurückzuführen, daß ein Arbeitnehmer keine nennenswerten Investitionen in Kapitalgüter tätigt.

7) Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen: Bei diesem Strukturmerkmal treten auffällige Unterschiede zwischen beiden Systemen auf. Während ein Franchise-Nehmer die Kosten für die vor Ort genutzten Kapitalgüter trägt, ist dies bei einem Filialleiter üblicherweise nicht der Fall. Weil im Franchising keine Verflechtung der Eigenkapitalstrukturen besteht, trägt der Franchise-Nehmer somit das Konkursrisiko seines lokalen Betriebs. Es ist zwar anzumerken, daß einige Manager auch am Eigenkapital ihres Prinzipals beteiligt sind. Aber sie sind damit in der Regel nur am

[40] Vgl. Tietz, 1987, S. 222.

Konkursrisiko der gesamten Kette, nicht aber am Konkursrisiko des lokalen Betriebs beteiligt.

8) Verteilung der Eigentumsrechte: Bei diesem Strukturmerkmal tritt ebenfalls ein wesentlicher Unterschied zutage. Denn während der Franchise-Nehmer der Eigentümer der meisten vor Ort genutzten Kapitalgüter ist, hält ein Filialleiter keine Eigentumsrechte an der von ihm geleiteten Niederlassung. Analog zu den Kapitalbeteiligungen kann es zwar auch der Fall sein, daß ein Manager Eigentumsrechte erwirbt (beispielsweise in Form von Aktien), aber meist handelt es sich dabei um Eigentumsrechte an der gesamten Kette, nicht an der einzelnen Niederlassung.

Diese Gegenüberstellung beider Systeme zeigt, daß zwischen Franchising und den Filialsystemen 3 wesentliche Strukturmerkmalsunterschiede auftreten. Diese Unterschiede sind in der These 2 festgehalten:

These 2: Franchising unterscheidet sich von den Filialsystemen im wesentlichen in der Entlohnungsregelung und in den Eigentums- und Kapitalstrukturen.

Mit dieser Darstellung der erkennbaren Strukturmerkmalsunterschiede zwischen Franchising und den anderen Konzepten endet der deskriptive Teil dieser Arbeit. Würde man sich mit den bisherigen Abgrenzungen zufrieden geben, könnte man nicht erklären, weshalb das Franchising in der Realität *nicht für alle*, sondern *nur für bestimmte* Transaktionen verwendet wird. Aus theoretischer Sicht würde dies bedeuten, daß die Existenz von Franchising als eigenständige Institutionsform, die im Effizienzwettbewerb zu anderen Organisationskonzepten steht, nicht erklärbar wäre. Aus praktischer Sicht würde sich bei einem fehlenden Verständnis der Ursachen für die Effizienzunterschiede die Gefahr ergeben, daß auf ein - gegeben eine bestimmte Umweltkonstellation - ineffizientes Konzept zurückgegriffen wird[41]. Weil die Wahl der Organisationsform eine Entscheidung mit langfristigem Planungshorizont ist, die ihre Effizienzauswirkungen erst nach einer beträchtlichen Zeit zu erkennen gibt (wenn die Effizienzauswirkungen der Organisationsstruktur überhaupt *direkt* erkennbar sind[42]), ist es somit auch für Praktiker eminent wichtig, das Wesen des Franchisings auf der Basis theoretischer Effizienzvergleiche zu verstehen.

---

[41] Sydow kritisiert mit ähnlichen Argumenten die Marketingliteratur über Franchising. Sie ist nur deskriptiv angelegt und trägt deshalb seines Erachtens nur wenig zum Verständnis der Effizienzvor- und -nachteile des Franchisings bei. Vgl. Sydow, 1994, S. 99-100.

[42] Vgl. Scholz, 1992, Sp. 546-548; Fuchs-Wegner/Welge, 1974, 1. und 2. Teil.

Die folgenden Kapitel werden sich deshalb explikativen und normativen Fragen nach dem Wesen des Franchisings zuwenden. Die Kapitel II bis V werden sich dabei auf den Effizienzvergleich mit den Filialsystemen konzentrieren. Wie aber Dnes und Sydow zu recht betonen, bedarf ein exaktes Verständnis der Institutionsform „Franchising“ nicht nur einer Abgrenzung zu den Filialsystemen, sondern auch der Abgrenzungen zu den anderen genannten Konzepten[43]. Im Kapitel VI wird deshalb ein Ansatz entwickelt, der eine Verbindung zwischen der Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows und der Signalwirkung der Marke herstellt und dadurch erklären kann, weshalb bei Transaktionen, die auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbarem Know-How basieren, Franchising effizienter ist als die anderen hybriden Konzepte. Doch bis zu diesem Kapitel rückt nun in den Kapiteln III bis V der Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen ins Zentrum der Analyse. Anstelle von Filialsystemen und Franchising wird dabei auch von Arbeits- und Franchise-Verträgen gesprochen, weil beide Konzepte durch diese Vertragstypen gekennzeichnet sind.

---

[43] Vgl. Sydow, 1994, S. 105; Dnes, 1992a, S. 4.

III. Franchising und Filialsysteme: Bisherige Effizienzvergleiche

1 Problemstellung

Die Ausführungen im Kapitel II verdeutlichen, daß es zur Erklärung des Wesens von Franchising notwendig ist, eine effizienzvergleichende Analyseebene zu wählen. Kapitel II stellt nun die in der bisherigen Literatur vorgenommenen Effizienzvergleiche zwischen Franchising und Filialsystemen dar. Dabei soll herausgearbeitet werden, ob das Bild, das die Literatur von diesem Vergleich zeichnet, alle drei in der These 2 zusammengefaßten Strukturmerkmalsunterschiede zwischen den beiden Systemen erklären kann.

Hierzu wird folgendermaßen vorgegangen: Zuerst werden Ansätze diskutiert, in denen die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen in den Vordergrund gestellt werden. Dies wird verdeutlichen, daß die bisherige Franchising-Literatur den Begriff des Eigentums meist als Anspruch auf das residuale Einkommen oder als Gewährung von Eigenkapital interpretiert, obwohl dies nicht zwangsläufig der Fall sein muß. Kontrastiert werden diese Ansätze mit den anderen Arbeiten aus der Franchising-Literatur, welche das Franchising als extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten auffassen und sich deshalb beim Vergleich mit den Filialsystemen auf die Strukturmerkmale „Entgeltregelung" und „Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen" konzentrieren, ohne explizit auf die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen einzugehen. Die Darstellung dieser Arbeiten wird zum Abschluß von Kapitel III in die These münden, daß die bisherige Franchising-Literatur nur Teilaspekte erklären kann, was den Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen betrifft, während Defizite vorliegen, was die Erklärung der unterschiedlichen Eigentumsstrukturen betrifft.

2 Franchising als dezentrale Eigentumsverteilung

2.1 Abgrenzung der Eigentumsstruktur zu anderen Strukturmerkmalen

Wird die bisherige Franchising-Literatur betrachtet, ist festzustellen, daß das Strukturmerkmal „Eigentumsrechte" nur selten explizit behandelt wird. Statt dessen wird dieses Strukturmerkmal meist nur (implizit) mit dem Anspruch auf das residuale Einkommen oder mit der Gewährung von Eigenkapital zur Finanzierung von Produktionsfaktoren gleichgesetzt. Eigentum ist in der Realität aber nicht äquivalent mit dem Anspruch auf das residuale Einkommen bzw. mit der Gewährung von Eigenkapital:

1) Auch ein Nicht-Eigentümer kann zum Empfänger des residualen Einkommens werden, während der Eigentümer des entsprechenden Kapitalguts zum Empfänger eines fest vereinbarten Einkommens wird. Diesen Aspekt heben insbesondere Grossman, Hart und Moore hervor[44], deren Property-Rights-Ansatz im Kapitel V die Basis für eine umfassende Analyse der Eigentumsrechte bilden wird. Beispiele für eine Trennung der Eigentumsrechte und dem Anspruch auf das residuale Einkommen sind:

a) Erwerb stimmrechtloser Vorzugsaktien.
b) Stille Beteiligung gemäß § 230 HGB (mit oder ohne Nachschußpflicht).
c) Der Agent pachtet oder least die Kapitalgüter des Prinzipals und erwirbt dadurch den Anspruch auf das residuale Einkommen, das mit dem entsprechenden Kapitalgut erwirtschaftet wird.

In allen drei Fällen wird der Agent zum Empfänger des residualen Einkommens (oder zumindest von einem Teil des residualen Einkommens), ohne Eigentümer der Kapitalgüter zu sein, mit denen er produktiv tätig ist. Im Gegensatz dazu erhält der Eigentümer entweder nur einen bestimmten Anteil am residualen Einkommen oder er hat (im dritten Fall) sogar nur Anspruch auf eine vertraglich festgeschriebene Rente.

2) Einen Aspekt, den Grossman, Hart und Moore nicht betrachten, der aber beim Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen von großer Bedeutung ist, besteht in der Tatsache, daß auch die Begriffe „Eigentum" und „Gewährung von Eigenkapital" nicht deckungsgleich sein müssen. Denn falls der Agent Vorzugsaktien erwirbt oder eine stille Beteiligung (mit oder ohne Nachschußpflicht) gemäß § 230 HGB einbringt, stellt er Eigenkapital zur Verfügung, ohne umfassende Eigentumsrechte zu erlangen.

2.2 Definition des Eigentumbegriffs

Diese Überlegungen verdeutlichen, daß Eigentum nicht mit dem Anspruch auf das residuale Einkommen oder mit der Gewährung von Eigenkapital gleichgesetzt werden kann[45]. Wie kann dann aber der Begriff „Eigentum" charakterisiert werden? Die neo-

---

[44] Vgl. Hart, 1995, S. 63-66; Moore, 1992, S. 495 und 500; Hart, 1989, S. 1767; Grossman/Hart, 1986, S. 694-695.

[45] Autoren, die das Eigentum mit dem Anspruch auf das residuale Einkommen oder der Gewährung von Eigenkapital gleichsetzen, sind: Lafontaine/Slade, 1996, S. 926; Scott, 1995, S. 71-72; Thompson, 1994, S. 209; Lafontaine, 1994, S. 424; Katz/Owen, 1992, S. 567-568; Minkler, 1992, S. 240; Lafontaine, 1992, S. 265; Carney/ Gedajlovic, 1991, S. 609; Norton, 1988a, S. 113; Norton, 1988b, S. 213-214; Brickley/Dark, 1987, S. 404-405; Mathewson und Winter, 1985, insbesondere S. 525. Besonders hervorzuheben ist die Arbeit von Maness (1996). Sie wird im Kapitel V (Abschnitt 5.4.5.2) ausführlich diskutiert.

klassische Theorie - oder besser gesagt die Kritik an ihr, sie sei institutionenlos[46] - bietet einen Ansatzpunkt zur präzisen Definition des Eigentumsbegriffs. Diese Theorie verdeutlicht, daß Eigentum und vollständige Verträge **perfekte Substitute** sind, wenn eine Welt ohne **Transaktionskosten** (Kosten für die Anbahnung, den Abschluß, die Überwachung oder die Anpassung von Verträgen) vorliegt[47].

Erst wenn Transaktionskosten vorliegen, kann die Zuteilung von Eigentumsrechten der Regelung über Verträge überlegen sein, weil der Abschluß eines vollständigen Vertrags (d.h. eines Vertrags, der alle möglichen Zustände der Welt beinhaltet) zu hohe Transaktionskosten verursachen kann.

In der Realität sind aufgrund dieser Kosten die meisten Verträge mehr oder minder unvollständig. Die meistgenannten Ursachen für die Unvollständigkeit von Verträgen lauten[48]:

- Die Parteien sind nicht vollständig über die Zukunft informiert und verzichten bewußt auf eine genauere Erforschung der Zukunft, weil die erwarteten Zusatzkosten höher sind als der erwartete Zusatznutzen.
- Die Parteien sind wegen zu hoher Formulierungskosten nicht bereit, alle ihnen bekannten zukünftigen Situationen vertraglich zu fixieren.
- Die Parteien verzichten auf die Formulierung bestimmter Klauseln, weil sie zu große Probleme bei der **Verifizierung** eines vertragswidrigen Handlung einkalkulieren. Diese Probleme sind in der Regel darauf zurückzuführen, daß Gerichte als außenstehende Dritte weniger Einblick in die Absichten und Handlungen der Vertragsparteien haben als die Parteien selbst, die im engeren gegenseitigen Kontakt stehen.

Ein unvollständiger Vertrag enthält somit mehr oder minder große „blinde Flecken", d.h. es können in der Zukunft Situationen auftreten, die weder vertraglich noch gesetzlich geregelt sind und deshalb als **residuale Situationen** bezeichnet werden. Gerade Franchise- oder Arbeitsverträge stellen als Rahmenverträge Paradebeispiele für unvollständige Verträge dar[49]. Sobald ein Vertrag aber „blinde Flecken" beinhaltet, gewinnt das Eigentumsrecht an Relevanz, weil der Eigentümer in den residualen

---

46 Vgl. Streißler, 1980, S. 41.

47 Vgl. Richter/Furubotn, 1996, S. 9-12 und 80-81; Hart, 1995, S. 15-17; Richter, 1991, S. 399-401 und 421-422; Hax, 1991, S. 52-55.

48 Vgl. zu den folgenden Punkten: Richter/Furubotn, 1996, S. 3-5 und 20-21; Richter, 1991, S. 406-408; Hart/Moore, 1990, insbesondere S. 698-699; Hax, 1991, S. 56-57; Hart, 1988, S. 753-754; Macauly, 1963, S. 63.

49 Vgl. Dnes, 1992a, S. 314-315; Pauli, 1992, S. 159; Simon, 1991, S. 30; Mathewson/Winter, 1985, S. 504; Blair/Kaserman, 1982, S. 503; Klein, 1980, S. 356-359.

Situationen entscheidet, was mit seinen **Assets** (Gegenstände, Produktionsfaktoren) geschieht. Der Eigentümer übt somit die Kontrollrechte in residualen Situationen aus. Diese Kontrollrechte werden konsequenterweise als **residuale Kontrollrechte** (Residual Control-Rights) bezeichnet. Der Eigentumsbegriff wird somit folgendermaßen definiert:

Definition des Begriffs „Eigentum“: Das Eigentumsrecht an einem Asset stellt die residualen Kontrollrechte an diesem Asset dar. Der Eigentümer ist deshalb der Träger der residualen Kontrollrechte. Diese residualen Kontrollrechte werden von ihm in vertraglich und gesetzlich nicht geregelten Situationen ausgeübt. Tritt eine derartige residuale Situation ein, entscheidet der Eigentümer, wozu seine Assets verwendet werden bzw. wer Zugang zu seinen Assets erhält.[50]

Diese Definition verdeutlicht, daß der Eigentümer nicht automatisch der Empfänger des residualen Einkommens ist, sondern auch entscheiden kann, daß eine andere Person zum Empfänger des residualen Einkommens wird. Die Analyse in den Kapiteln IV und V wird zeigen, weshalb in dieser Definition das Entscheidungsrecht über den Asset-Zugang als das entscheidende Charakteristikum des Eigentumsrechts erachtet wird.

Wird dieses Eigentumsverständnis unterstellt, kann festgestellt werden, daß die bisherige Literatur beim Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen äußerst selten die Rolle der Eigentumsrechte thematisiert, sondern statt dessen meist nur die beiden anderen Strukturmerkmale (Entlohnungsregelung, Kapitalstruktur) betrachtet, obwohl explizit von Eigentumsrechten die Rede ist. Auf diese Fehlinterpretation des Eigentumsbegriffs und seine Folgen für die Analyse wird aber erst im Abschnitt 3.2.3 eingegangen. Im nächsten Abschnitt werden dagegen die wenigen Arbeiten dargestellt, die das in der vorliegenden Arbeit unterstellte Eigentumsverständnis aufweisen.

2.3 Effizienzauswirkungen der unterschiedlichen Eigentumsverteilungen aus der Sicht der bisherigen Literatur

Beim Überblick über die Literatur können folgende Effizienzunterschiede zwischen Franchising und Filialsystemen herausgefiltert werden, die auf dem Eigentumsverständnis basieren, das in der vorliegenden Arbeit unterstellt wird:

---

[50] Ähnliche Eigentumsdefinitionen sind enthalten in: Hart, 1995, S. 29-30; Moore, 1992, S. 496; Hart/Moore, 1990, S. 1120; Hart, 1989, S. 1765; Grossman/Hart, 1986, S. 692-694.

Nachteile durch die Übertragung von Eigentumsrechten auf den Agenten:

1) Auftreten der sogenannten **Double-Mark-Up-Problematik** (Problem des zweiten Gewinnaufschlags)
2) Geringere interne Stabilität des Systems

Vorteile durch die Übertragung von Eigentumsrechten auf den Agenten:

1) Glaubwürdiges Preissetzungsverhalten zur Verhinderung von Marktzutritten potentieller Konkurrenten
2) Psychologisch bedingte Effizienzsteigerung

Die folgende Darstellung der einzelnen Punkte wird verdeutlichen, daß die bisherige Franchising-Literatur mit der Zuweisung der Eigentumsrechte an den Agenten eher negative als positive Folgen verbindet.

2.3.1 Effizienznachteile durch die dezentrale Eigentumsverteilung des Franchisings

2.3.1.1 Auftreten von Double-Mark-Up-Problemen

Wenn hintereinandergelagerte Produktions- oder Handelsstufen existieren, kann aus der Sicht eines Prinzipals, der Marktmacht ausübt, die sogenannte Double-Mark-Up-Problematik („Problem des zweiten Gewinnaufschlags“) auftreten[51]. Darunter ist folgendes Problem zu verstehen: Der Prinzipal wird seine Marktmacht dazu nutzen, einen Gewinnaufschlag auf seine eigenen Grenzkosten vorzunehmen. Falls er die nachgelagerte Stufe integriert hat, wird es nur zu diesem Gewinnaufschlag kommen. Der Prinzipal wird dann den Monopolgewinn realisieren. Hat der Prinzipal dagegen nicht integriert, werden die Leiter der Outlets über die Endverbraucherpreise bestimmen. Dann kann es sein, daß sie auf ihrer Stufe ebenfalls einen Gewinnaufschlag auf ihre eigenen Grenzkosten vornehmen - die nichts anderes sind als die Preise, zu denen sie vom Prinzipal beliefert werden. Ist dies der Fall, kommt es zu *zwei* Gewinnaufschlägen - einem auf der Stufe des Prinzipals und einem auf der Stufe der Agenten. Der zweite Gewinnaufschlag führt aber zu einer - aus der Sicht des Prinzipals - zusätzlichen und dadurch ineffizienten Reduzierung der Nachfrage. Damit die Agenten einen zweiten Gewinnaufschlag erheben können, müssen sie allerdings eine

[51] Vgl. zur Double-Mark-Up-Problematik: Tirole, 1995, S. 379-386 und 396-397; Carlton/Perloff, 1990, S. 528-529.

gewisse Marktmacht auf dem Absatzmarkt besitzen, da sie sonst durch Wettbewerb zum Verkauf in Höhe ihrer Grenzkosten gezwungen werden.

Wird die skizzierte Double-Mark-Up-Problematik auf den Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen übertragen, ist zuerst die Frage zu stellen, wer in diesen Systemen jeweils die Endverbraucherpreise festsetzen kann. Da Arbeits- und Franchise-Verträge in der Regel keine expliziten Regelungen über die Endverbraucherpreise beinhalten, liegt die Befugnis zur Festsetzung dieser Preise meist beim Eigentümer des Outlets. Während dies im Filialsystem der Prinzipal ist, entscheidet beim Franchising der Agent über die Endverbraucherpreise[52]. Der Nährboden für Double-Mark-Up-Probleme ist somit im Franchising gegeben. Ob es beim Franchising aber tatsächlich zur Double-Mark-Up-Problematik kommt, darüber entscheidet die Frage, ob die Franchise-Nehmer eine Marktmacht am Absatzmarkt ausüben können oder nicht. Meines Wissens war diese Frage bisher noch nicht Gegenstand empirischer Untersuchungen. Deshalb ist man auf ein Abwägen einzelner Argumente und auf die Auswertung von Einzelbeobachtungen angewiesen.

Einige Autoren betonen, daß Franchise-Systeme einer hohen Wettbewerbsintensität ausgesetzt sind[53]. In diesem Fall kann die gesamte Kette und somit auch der einzelne Franchise-Nehmer keine Marktmacht auf dem Endverbrauchermarkt ausüben. Andere Autoren verweisen dagegen auf die Differenzierungsstrategie vieler Franchise-Ketten, auf die Monopolwirkung der Marke und auf die Zuteilung regional begrenzter Monopolmacht durch Gebietsschutzklauseln[54]. Die ersten beiden Argumente bedeuten aber meines Erachtens noch nicht, daß auch die *Franchise-Nehmer* Marktmacht ausüben können. So kann der Franchise-Geber beispielsweise durch eine geeignete Standortstrategie bei gleichzeitiger Verweigerung von Gebietsschutzklauseln den Wettbewerb zwischen seinen Franchise-Nehmern forcieren, so daß sie zum Verkauf ohne Preisaufschlag gezwungen sind. Der häufige Einsatz von Gebietsschutzklauseln läßt aber vermuten, daß Franchise-Nehmer - zumindest in einigen Franchise-Systemen - Marktmacht am Absatzmarkt ausüben können. Außerdem ist diese These mit der Beobachtung konform, daß einige Franchise-Geber ihre Franchise-Nehmer zu Preissenkungen drängen, wodurch es vereinzelt zu Differenzen zwischen den Vertragspartnern kommt[55]. Andererseits erscheint es plausibel, daß die Double-Mark-

---

[52] Bei den Franchise-Systemen ist dem Franchise-Geber in der Regel eine Festsetzung der Endverbraucherpreise aus kartellrechtlichen Gründen untersagt. Vgl. Beuthien/Schwarz, 1993, S. 203-204; Müller-Graff, 1988, S. 136; Martinek, 1987, S. 135-136; Blair/Kaserman, 1982, S. 503.

[53] Vgl. Beuthien, 1993, S. 77-78; Wiggins, 1988, S. 150; Adams, 1988, S. 146; Rubin, 1978, S. 223. Eine ähnliche Sichtweise vertritt auch Dnes, 1991, S. 141-142.

[54] Vgl. Mathewson/Winter, 1994, S. 181; Shepard, 1990, S. 371-374.

[55] Vgl. Blair/Kaserman, 1982, S. 503.

Up-Problematik *nicht in allen* Franchise-Systemen auftritt[56]. Dies ist mit der Beobachtung konform, daß einige Franchise-Geber (z.B. McDonald's) bewußt auf die Erteilung von Gebietsschutzklauseln verzichten, um den Wettbewerb zwischen den Franchise-Nehmern zu forcieren[57]. Dem Einsatz von Mischsystemen wird ebenfalls die Intention unterstellt, daß dadurch der interne Wettbewerb zwischen den Outlets erhöht werden soll[58]. Außerdem wird der Behandlung von Double-Mark-Up-Problemen in der praktisch orientierten Franchising-Literatur nur wenig Beachtung geschenkt, was darauf schließen läßt, daß diese Problematik in der Realität von untergeordnetem Interesse ist.

Zusammenfassend kann somit die These aufgestellt werden, daß die Double-Mark-Up-Problematik durchaus ein reales Problem des Franchisings darstellen kann[59] (das auf die dezentrale Eigentumsverteilung zurückzuführen ist), aber eben nicht immer auftreten muß. Trotzdem kann festgehalten werden, daß die Eigentumsverteilung eines Filialsystem aus der Sicht der Double-Mark-Up-Problematik der Eigentumsverteilung des Franchisings überlegen ist. Die Double-Mark-Up-Problematik spricht somit für die Eigentumsverteilung eines Filialsystems und gegen die Eigentumsverteilung des Franchisings.

An dieser Stelle ist noch auf einen Aspekt einzugehen, der mehrfach im Zusammenhang mit der Double-Mark-Up-Problematik genannt wird. Wie die Double-Mark-Up-Literatur gezeigt hat, kann ein Prinzipal das Problem des zweiten Gewinnaufschlags selbst dann lösen, wenn die Agenten tatsächlich Marktmacht am Absatzmarkt ausüben können. Dazu muß er die von ihm gelieferten Produkte zu seinen Grenzkosten weitergeben, wodurch es nur zu einem Preisaufschlag auf der Stufe der Agenten kommt. Zur Abschöpfung der Franchise-Nehmer-Renten muß er dann eine entsprechend hohe Pauschalgebühr verlangen. Bei dieser Gebühr wird mehrfach von einer Franchise-Gebühr gesprochen[60]. Die häufige Existenz von Einstiegsgebühren könnte somit als Lösung der Double-Mark-Up-Problematik in den davon betroffenen Franchise-Systemen interpretiert werden. Diese Interpretation ist meines Erachtens aber nicht zutreffend. Abgesehen von der Tatsache, daß viele Franchise-Systeme *keine* Eintrittsgebühren verlangen - dies könnte noch damit erklärt werden, daß dies die

---

[56] Vgl. auch Picot/Wolff, 1995, S. 229.

[57] Vgl. Tietz, 1987, S. 44-45.

[58] Vgl. Picot/Wolff, 1995, S. 233; Beuthien, 1993, S. 80; Tietz, 1987, S. 46-47.

[59] Vgl. Thompson, 1992, S. 33. In den von Dnes eingesehenen Franchise-Verträgen setzten fast alle Franchise-Geber Klauseln ein, die Preisobergrenzen vorschreiben. Vgl. 1992a, S. 268. Dies kann als Indiz dafür gesehen werden, daß diese Franchise-Geber eine Double-Mark-Up-Problematik befürchten.

[60] Vgl. Tirole, 1995, S. 383-386; Gal-Or, 1991, S. 1237-1238; Phillips, 1991, S. 423-424; Carlton/Perloff, 1990, S. 528; Blair/Kaserman, 1982, S. 494-495.

Franchise-Systeme sind, die keine Double-Mark-Up-Probleme haben -, ist festzustellen, daß die anderen Systeme derart geringe Eintrittsgebühren aufweisen[61], daß keine (nennenswerten) Renten des Agenten abschöpft werden können[62]. Die in der Double-Mark-Up-Literatur verwendete Bezeichnung „Franchise-Gebühr" ist insofern irreführend und kann meines Erachtens auf das im Kapitel II bereits angesprochene unscharfe Verständnis des Franchise-Begriffs zurückgeführt werden. Im Kapitel IV wird ein Ansatz entwickelt, der nicht nur die Höhe dieser Gebühren, sondern auch ihre Bedeutung für das Franchise-Verhältnis erklärt.

2.3.1.2 Verminderung der internen Stabilität

Wird die empirische Literatur durchgesehen, ist festzustellen, daß Franchise-Systeme oftmals eine geringere interne Stabilität aufweisen als Filialsysteme[63]. Dieser Unterschied in der internen Stabilität ist auf die unterschiedlichen Eigentumsverteilungen zurückzuführen: Im Gegensatz zu einem Filialsystem ändert sich in einem Franchise-System durch den Austritt eines Agenten nicht nur die *Humankapital-*, sondern zusätzlich auch noch die *Kapitalgüter*struktur des Systems[64], da der Franchise-Nehmer als Eigentümer die vor Ort genutzten Kapitalgüter mit sich nehmen kann. Wenn der Franchise-Nehmer zu einer anderen Kette wechselt oder eine eigene Kette gründet, kann dies dazu führen, daß der Prinzipal Marktanteile verliert[65], was bei einem Filialsystem (bei dem im Fall eines Manageraustritts nur ein neuer Agent angestellt, aber kein neues Outlet aufgebaut werden muß) kaum der Fall sein dürfte. Meines Wissens sind die Auswirkungen der dezentralen Eigentumsverteilung auf die interne Stabilität von Franchise-Systemen noch nicht in der theoretischen Literatur thematisiert worden, während sich in der empirischen Literatur über Franchising mehrere Beiträge finden, die sich mit dieser Problematik beschäftigen[66].

---

[61] Die Übersichten von Dnes und Pauli über die Eintrittsgebühren der bedeutendsten britischen und deutschen Franchise-Systeme verdeutlicht die - im Vergleich zu den Jahresumsätzen und den abzuführenden Royalties - geringe Höhe der meisten Eintrittsgebühren. Vgl. Pauli, 1992, S. 231-312; Dnes, 1992a, S. 294.

[62] Vgl. Scott, 1995, S. 71-72.

[63] Vgl. Sydow, 1994, S. 104; Gregor/Busch, 1992, S. 145.

[64] Vgl. Tietz, 1987, S. 12.

[65] Vgl. Justis/Judd, 1989, S. 501-502. Frau Naumann, Geschäftsführerin der Franchise-Kette „Aufina" (Maklerbüros), gestand in einem Interview ein, daß ihre Kette zwischen 1987 und 1997 beinahe 50 % ihrer Franchise-Nehmer verloren hat. 1996 verließen sogar geschlossen 17 Franchise-Nehmer aus Baden-Würtemberg die Aufina-Kette, wodurch die Kette in dieser Region fast sämtliche Marktanteile einbüßte. Vgl. Pauli, 1997c, S. B3.

[66] Vgl. Davids/Radebaugh, 1994, S. 542-543; Pauli, 1992, S. 84, 103-104 und 142; Macauly, 1991, S. 234-235; Martinek, 1987, S. 126-127.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß mit der Eigentumsverteilung des Franchisings negative Effizienzauswirkungen für den Prinzipal verbunden sind. Im Gegensatz zur Double-Mark-Up-Problematik, die zwar auftreten kann, aber nicht auftreten muß, kann die Verminderung der internen Stabilität als systemimmanentes Problem des Franchisings angesehen werden. Es stellt sich dann aber die Frage, weshalb der Prinzipal seinen Agenten überhaupt Eigentumsrechte an den vor Ort genutzten Kapitalgütern überläßt. Der nächste Abschnitt wird sich damit befassen, welche Argumente in der Literatur für die Eigentumsverteilung des Franchisings genannt werden.

2.3.2 Effizienzvorteile durch die dezentrale Eigentumsverteilung des Franchisings

2.3.2.1 Glaubwürdiges Preissetzungsverhalten zur Verhinderung von Marktzutritten

Hadfield zeigt in seiner Arbeit von 1991, daß es nicht nur Nachteile (Double-Mark-Up-Probleme), sondern auch Vorteile haben kann, wenn der Prinzipal seinem Agenten die Entscheidungsbefugnis über die Endverbraucherpreise überläßt. Er bezieht sich dabei zwar nicht explizit auf die Eigentumsrechte, aber seine Argumentationskette unterstellt das Eigentumsverständnis der vorliegenden Arbeit.

Die Grundidee seiner Arbeit lautet wie folgt: Arbeiten von Schmalensee (1978) und Eaton und Lipsey (1979) haben gezeigt, daß ein Monopolist unter bestimmten Voraussetzungen Marktzutritte potentieller Konkurrenten verhindern kann, indem er den gesamten Produktraum mit eigenen Produkten besetzt. Ein potentieller Konkurrent würde dann - so Schmalensee und Eaton und Lipsey - antizipieren, daß er im Fall eines Marktzutritts Verluste erleiden würde. Hadfield zeigt, indem er auf die Arbeit von Judd (1985) verweist, daß diese Schlußfolgerung nur dann zulässig ist, wenn der Monopolist glaubwürdig versichern kann, daß er den Produktraum *nach* erfolgtem Marktzutritt eines Konkurrenten weiterhin mit seinen eigenen Produkten ausfüllen und den dann entstehenden Preisverfall mit tragen wird. Bei einem Filialsystem hat er aber in der Regel Anreize, diese Drohung nicht in die Realität umzusetzen, sondern - sofern die Marktaustrittskosten nicht zu hoch sind - auf den Marktzutritt eines Konkurrenten mit der Schließung einiger Filialen zu reagieren, um so einen Preisverfall zu verhindern. Weil ein potentieller Konkurrent dies antizipiert, wird ein Marktzutritt stattfinden.

Vor dem Hintergrund dieser Problematik faßt Hadfield das Franchising als ein Instrument auf, mit dem der Monopolist sich selbst an das angedrohte Preissetzungsverhalten binden kann, da er die Entscheidungsgewalt über die Outlets und damit die

Preissetzungsbefugnis an seine Agenten abgibt (er bezeichnet Franchising deshalb auch als Möglichkeit, eine „commitment technology"[67] zu implementieren). Da die Franchise-Nehmer jeweils nur eines oder wenige Outlets besitzen, werden sie im Fall eines Marktzutritts nicht mit der Schließung ihrer Outlets antworten, sondern lieber den eintretenden Preisverfall auf sich nehmen. Ein potentieller Konkurrent wird dies antizipieren und deshalb nicht in den Markt eintreten.

Der Ansatz von Hadfield verdeutlicht, daß Franchise- und Filialsysteme unterschiedliche strategische Auswirkungen haben können, und daß die Eigentumsstruktur des Franchisings auch Vorteile gegenüber der Eigentumsverteilung eines Filialsystems haben kann. Trotzdem kann dieser strategische Vorteil, über dessen empirische Relevanz bisher keine Untersuchungen vorliegen, nicht der ausschlaggebende Grund dafür sein, weshalb ein Prinzipal seinen Agenten Eigentumsrechte überläßt. Dies ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Hadfields Argument kann nur auf einen Prinzipal zutreffen, der ein Monopolist ist und den Zutritt potentieller Konkurrenten verhindern will. Die Diskussion über die Double-Mark-Up-Problematik im Abschnitt 2.3.1.1 konnte aber verdeutlichen, daß Franchise-Ketten existieren, in denen selbst der Prinzipal aufgrund eines intensiven Systemwettbewerbs keine Marktmacht ausüben kann.
- Damit die Drohung der Preissenkung im Fall des Franchisings auch glaubwürdig ist, bedarf der Franchise-Vertrag eines von Hadfield empfohlenen strategischen Designs („strategic design"[68]). Hierzu zählen das Fehlen von Preisbindungen und die Verhinderung von Rückkaufmöglichkeiten bzw. die Senkung von Buy-back-Anreizen durch entsprechend hohe Rückkaufwerte, die vertraglich zugesichert sind[69]. In der Realität ist dieses Design zwar in mehreren, aber eben nicht in allen Franchise-Verträgen anzutreffen.

Damit ist festzuhalten, daß Hadfields Argument - trotz der interessanten Einblicke in die (möglichen) strategischen Auswirkungen unterschiedlicher Eigentumsverteilungen - nicht erklären kann, weshalb der Agent in *allen* Franchise-Systemen der Eigentümer von Kapitalgütern ist. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß Hadfield selbst betont, daß der entscheidende Aspekt bei der Wahl zwischen dem Franchising und den Filialsystemen im organisatorischen (und nicht im von ihm untersuchten strategischen) Bereich zu suchen ist[70].

---

[67] Hadfield, 1991, S. 532.
[68] Hadfield, 1991, S. 541.
[69] Vgl. Hadfield, 1991, S. 541.
[70] Vgl. Hadfield, 1991, S. 542.

2.3.2.2 Psychologische Auswirkungen

Während die Eigentumsrechte von Hadfield nur indirekt angesprochen werden, geht Kunkel (1994) direkt auf sie ein. Er gelangt dabei ebenfalls zu der Erkenntnis, daß - wie der Abschnitt 3.2.3 noch verdeutlichen wird - die Entlohnungsregelung des Franchisings auch von einem Filialsystem imitiert werden könnte, ohne dies aber explizit zu beweisen. Er zieht daraus die Schlußfolgerung, daß die Übertragung der Eigentumsrechte an den Agenten nur *psychologisch* bedingte Motivationssteigerungen auslöst, die *zusätzlich* zu den Effizienzauswirkungen der Entlohnungsregelung zum Tragen kommen. Er spricht in diesem Zusammenhang vom „Gefühl der Selbständigkeit“ [71].

Ein Blick in die empirische Literatur zeigt, daß sich tatsächlich die meisten Franchise-Nehmer als selbständige Unternehmer sehen. In einer groß angelegten Untersuchung von Albach gaben beispielsweise über 90% der befragten Franchise-Nehmer an, daß sie sich als freie Unternehmer fühlen[72]. Außerdem ist in der empirischen Literatur mehrfach vom „Gefühl der Selbständigkeit“ und der dadurch generierten Steigerung der Motivation des Agenten die Rede. Stellvertretend sind hierfür folgende Textauszüge abgedruckt:

- Franchising vermittle dem Agenten eine „höhere Unmittelbarkeit des Erfolgserlebnisses“ (Tietz, 1987, S. 13)
- „Die Motivation ist natürlich beim Franchise-Unternehmer höher als bei einem angestellten Marktleiter... Sie [die Franchise-Nehmer] sind immer der eigenen Ideen verpflichtet.“ (Maus, Gründer der OBI-Kette, zitiert nach Kalka, 1995, S. 88)
- Franchising sei ein „Konzept mit einsatzbereiten und engagierten Unternehmern“, die „unternehmerischen Elan“ an den Tag legen (Pauli, 1992, S. 45 und S. 98)[73]

Kapitel V wird diese Aussagen nochmals aufgreifen und die anscheinend existenten Motivationswirkungen, die durch die „Selbständigkeit“ des Agenten - oder in der Sprache der vorliegenden Arbeit: durch die Übertragung der Eigentumsrechte auf den Agenten - bewirkt werden, auf ein *ökonomisch* fundiertes Fundament stellen. Im Gegensatz dazu ist aber die These von Kunkel, daß die Übertragung der Eigentumsrechte *nur psychologisch* begründete Motivationswirkungen beinhalte, nicht überzeugend. Dies ist nicht so zu verstehen, daß in dieser Arbeit organisationspsychologische Untersuchungen als bedeutungslos erachtet werden. Im Gegenteil: Die Bedeutung psychologischer Untersuchungen für das reale Wirtschaftsleben dürfen nicht unter-

---

[71] Vgl. Kunkel, 1994, insbesondere S. 24-30, 39-41 und 171.
[72] Vgl. Träger, 1993, S. 107; Pauli, 1992, S. 86.
[73] Ähnliche Äußerungen finden sich auch bei: Nebel, 1997; Büchner/Kästner, 1995, S. 17.

schätzt werden. Bei der Erklärung von Institutionen sollten aber rational handelnde Individuen unterstellt werden, die auf monetäre Anreize reagieren. Denn es erscheint nicht plausibel, daß Personen nur deshalb motivierter sind, weil sie zum Eigentümer eines Kapitalguts werden, während sich ihre monetären Anreize nicht verändern.

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, daß die bisherige Literatur zwar Ansätze bereit hält, die in der Eigentumsverteilung des Franchisings Effizienzvorteile erkennen. Aber entweder handelt es sich dabei um Vorteile, die nur in bestimmten Fällen auftreten (Hadfield), oder die Erklärung für die genannten Effizienzvorteile ist nicht überzeugend (Kunkel). Das einzige Argument, das permanente Effizienzauswirkungen der Eigentumsstrukturen begründet und dabei auch überzeugend ist - die Verringerung der internen Stabilität -, bewertet dagegen die Zuteilung der Eigentumsrechte an den Agenten negativ, nicht positiv. Auf diese Erkenntnis wird im nächsten Abschnitt, der sich mit der Entlohnungsregelung des Franchisings befaßt, nochmals zurückgegriffen. Dies wird verdeutlichen können, daß die bisherige Literatur das Wesen des Franchisings in einem Vergleich mit Filialsystemen nicht erklären kann, sondern - bei exakter Analyse der genannten Argumentationsketten - das Franchising nur als extreme Entlohnungsform betrachtet, die auch durch eine Modifizierung der Filiallösung imitierbar wäre.

3 Franchising als extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung?

Die überwiegende Mehrzahl der Arbeiten der bisherigen Literatur betrachten das Franchising implizit oder explizit als extreme Form einer Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten[74]. Im Gegensatz dazu wird ein Filialsystem meist mit einer fixen Entlohnung des Agenten gleichgesetzt. Daß die Annahme einer fixen Entlohnung unrealistisch sein kann, verdeutlicht die Existenz der sogenannten Prozentfilialen, bei denen die Manager kein oder nur ein geringes Fixgehalt erhalten, dafür aber einen hohen Beteiligungsgrad am Gewinn des jeweiligen Outlets aufweisen[75]. Dennoch erscheint es realistisch, daß ein Franchise-Nehmer einen höheren Erfolgsbeteiligungs-

---

[74] Zu den Autoren, die explizit in der Entlohnungsregelung das Wesen des Franchisings sehen, zählen: Lafontaine/Slade, 1996, S. 926-927; Scott, 1995, S. 71-72; Thompson, 1994, S. 209; Lafontaine, 1994, S. 424; Katz/Owen, 1992, S. 567-568; Minkler, 1992, S. 240; Lafontaine, 1992, S. 265; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 609; Norton, 1988a, S. 113; Norton, 1988b, S. 213-214; Brickley/Dark, 1987, S. 404-405. Mathewson und Winter sprechen sogar nur von Revenue-Sharing-Verträgen, wenn sie das Wesen des Franchisings untersuchen. Vgl. Mathewson/Winter, 1985, S. 525.

[75] Vgl. Tietz, 1987, S. 12; Martinek, 1987, S. 85. Norton unterstellt zwar, daß Erfolgsbeteiligung in Filialsystemen mit dem Erfolg der gesamten Kette, nicht aber mit dem Erfolg des einzelnen Outlets verknüpft sei, wird aber durch die Prozentfilialen widerlegt. Vgl. Norton, 1988a, S. 108.

grad aufweist als ein Filialleiter, der einen *gewöhnlichen* Arbeitsvertrag unterzeichnet hat. Dies wird auch die folgende Darstellung der zwei Entlohnungskomponenten eines Franchise-Vertrags verdeutlichen.

3.1 Entlohnungskomponenten eines Franchise-Vertrags

Ein Franchise-Nehmer erhält den Gewinn seines Outlets, abzüglich der an den Franchise-Geber abzuführenden Royalties. Weil er nicht nur die laufenden Kosten des Outlets zu tragen hat, sondern zusätzlich zu Beginn der Beziehung **Sunk-Kosten** auf sich nehmen muß, die im Laufe der Beziehung amortisiert werden müssen, weist er einen sehr hohen Gewinnbeteiligungsgrad auf. Die Entlohnung eines Managers, der im Gegensatz zu einem Franchise-Nehmer keine Sunk-Kosten zu tragen hat, kann dagegen in einem gewöhnlichen Arbeitsverhältnis niemals einen derart hohen Gewinnbeteiligungsgrad aufweisen[76].

Der Franchise-Nehmer ist aber nicht nur zu einem hohen Grad am Gewinn, sondern zusätzlich auch noch zu einem hohen Grad am Verlust des Outlets beteiligt. Die Verlustbeteiligung ist ebenfalls auf die Tatsache zurückzuführen, daß der Franchise-Nehmer zu Beginn der Beziehung Sunk-Kosten auf sich nehmen muß, da er die vor Ort genutzten Kapitalgüter finanziert. Im Verlust- oder gar Konkursfall wird somit nicht nur sein Humankapital, sondern zusätzlich auch noch ein Großteil seines Vermögens in Form von Kapitalgütern entwertet[77]. Ein Filialleiter dagegen verliert in einem gewöhnlichen Arbeitsverhältnis höchstens den Anspruch auf die Entlohnung seiner bis dahin geleisteten Arbeit[78].

Diese beiden Entlohungskomponenten (hoher Gewinn- und Verlustbeteiligungsgrad) werden als charakteristisch für den Vergleich zwischen Franchising und Filialsystemen angesehen. Es wird somit unterstellt, daß ein Filialsystem niemals in der Lage wäre, diese Entlohnungskomponenten zu imitieren. Aufgrund dieser Sichtweise werden in der Literatur die Effizienzunterschiede zwischen beiden Systemen genannt, die im nächsten Abschnitt behandelt werden.

3.2 Effizienzunterschiede aufgrund unterschiedlicher Entlohnungsregelungen

Wird Franchising als extreme Form einer Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten aufgefaßt, während ein Filialsystem mit einer fixen Entlohnung des Agenten - oder

---

[76] Vgl. Norton, 1989, S. 583; Norton, 1988a, S. 108; Klein, 1980, S. 359.
[77] Vgl. Teubner, 1991, S. 106; Dnes, 1991, S. 136.
[78] Vgl. Brickley/Dark, 1987, S. 405.

zumindest mit einem geringeren Gewinnbeteiligungsgrad - gleichgesetzt wird, können folgende Effizienzunterschiede als systemimmanent beim Vergleich zwischen beiden Systemen bezeichnet werden:

Effizienznachteile des Franchisings:

1) Ineffiziente Risikoaufteilung
2) Geringere Anreize für den Prinzipal zu permanenten Anstrengungen
3) Höhere **Free-Rider-Gefahr** für die Marke (ambivalentes Argument)

Effizienzvorteile des Franchisings:

1) Franchising als **Screening**instrument
2) Franchising als Motivationsinstrument

In den folgenden Abschnitten werden diese Effizienzvor- und -nachteile ausführlich dargestellt und hinsichtlich der Frage überprüft, ob dadurch das Wesen des Franchisings im Vergleich zu den Filialsystemen erklärt werden kann.

3.2.1 Effizienznachteile einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten

3.2.1.1 Ineffiziente Risikoverteilung

3.2.1.1.1 Risikodiversifikationsmöglichkeiten in Filialsystemen

Ein Franchise-Nehmer trägt aufgrund seines hohen Gewinn- und Verlustbeteiligungsgrads ein höheres Risiko als ein angestellter Filialleiter[79]. Ein risikoaverser Franchise-Nehmer wird somit eine höhere **Risikoprämie** verlangen als ein Filialleiter, der im Fall einer fixen Entlohnung - wenn vom Konkursfall (und damit von einer Entlassung ohne Lohnauszahlung) abgesehen wird - überhaupt keine Risikoprämie beansprucht, weil er gegen Schwankungen seines Einkommens abgesichert ist. Dies genügt aber noch nicht, wenn Effizienzunterschiede zwischen beiden Systemen erklärt werden sollen. Denn in einem Filialsystem findet zuerst einmal nur eine *Verlagerung* des Risikos vom Agenten zum Prinzipal hin statt. Wenn der Prinzipal dieselbe Risikoaversion wie seine Agenten aufweist, würde dies die Höhe der Risikoprämien innerhalb des gesamten Systems nicht verändern.

---

[79] Vgl. Dnes, 1991, S. 136; Norton, 1989, S. 582-583; Norton, 1988a, S. 108; Norton, 1988b, S. 201; Tietz, 1987, S. 12.

Wie der aus der Finanzierungstheorie stammende **Portfolio-Ansatz** zeigt, führt die Übertragung des Risikos auf den Prinzipal aber unter bestimmten Voraussetzungen (die in der Realität oftmals erfüllt sein dürften) nicht nur zu einer Verlagerung, sondern auch zu einer *Senkung* des Risikos innerhalb des gesamten Systems. Denn im Gegensatz zu den Franchise-Nehmern, die den Großteil ihres Humankapitals und ihres Kapitalgütervermögens in einem oder in wenigen Outlets investiert haben, hat der Eigentümer einer Filialkette die Möglichkeit, das sogenannte **unsystematische Risiko** - zumindest zum Teil - wegdiversifizieren[80]. Hierzu muß er seine Outlets so positionieren (in räumlicher Hinsicht oder durch eine entsprechende Positionierung im Produktraum), daß die Outletgewinne und -verluste nicht perfekt positiv korreliert sind[81]. Ist dies möglich, führt die Übernahme des Risikos durch den Prinzipal zu einer Effizienzerhöhung im Vergleich zur extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung eines Franchise-Nehmers[82].

3.2.1.1.2 Franchising als Finanzierungsinstrument?

Die Argumentation des vorherigen Abschnitts spricht gegen die These, daß das Franchising aus der Sicht des Prinzipals ein effizientes Instrument zur Finanzierung seiner Kette sei. Diese These wird mehrfach geäußert und ist auf die Beobachtung zurückzuführen, daß ein Teil einer Franchise-Kette von den Franchise-Nehmern finanziert wird[83]. Während aus empirischer Sicht schon längere Zeit an dieser These gezweifelt wurde, weil viele Franchise-Geber keine Schwierigkeiten haben, sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren (was auch bei den im Kapitel II dargestellten Ketten der Fall ist), und im Gegenteil dazu sogar beobachtet werden kann, daß einige Franchise-Geber ihren Franchise-Nehmern Darlehen gewähren oder ihnen zumindest

---

80 Die Arbeit von Martin (1988), der Franchising als effizientes Instrument zur Finanzierung einer Kette erachtet, basiert dagegen auf der These, daß die Franchise-Geber risikoaverser seien als die Franchise-Nehmer. Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.1.1.2 über die These, das Franchising sei ein Finanzierungsinstrument des Franchise-Gebers.

81 Vgl. Lafontaine, 1992, S. 266; Krueger, 1991, S. 81; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 609-610; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 28-29; Brickley/Dark, 1987, S. 405; Blair/Kaserman, 1982, S. 502.

82 Dnes spricht einen Aspekt an, der eventuell die Ineffizienz der Risikoaufteilung innerhalb von Franchise-Systemen vermindert. Seine Untersuchung läßt ihn darauf schließen, daß sich Franchise-Nehmer durch eine geringe Risikoaversion auszeichnen. Vgl. Dnes, 1992a, S. 308. Caves und Murphy bezeichnen einige Franchise-Nehmer sogar als „Risk-Lover". Vgl. Caves/Murphy, 1976, S. 579. Im Gegensatz dazu bezeichnen Kaufmann und Leibenstein die Franchise-Nehmer als Personen, die sehr risikoavers seien. Vgl. Kaufmann/Leibenstein, 1989, S. 261.

83 Diese Meinung wird z.B. vertreten von: Büchner/Kästner, 1995, S. 12; Thompson, 1992, S. 40; Krueger, 1991, S. 82; Martin, 1988; Matthießen, 1988, S. 1089; Caves/Murphy, 1976, S. 581; Ozanne/Hunt, 1971, S. 34; Oxenfeldt/Thompson, 1969, S. 69.

den Zugang zum Kapitalmarkt ebnen[84], konnte erst der im vorherigen Abschnitt vorgetragene Portfolio-Ansatz diese Zweifel theoretisch fundieren. Denn selbst für den Fall, daß die Agenten die einzige Finanzierungsquelle des Prinzipals darstellen, könnten die Risikoprämien des Franchisings reduziert werden, indem die Agenten, die ihr Kapital in die Kette einbringen, nicht am residualen Einkommen eines Outlets, sondern am residualen Einkommen *der gesamten* Kette beteiligt werden[85], beispielsweise in Form stimmrechtloser Vorzugsaktien oder stiller Beteiligungen.

3.2.1.1.3 Franchising zur Abwälzung von Fixkosten?

Die Überlegungen der beiden vorherigen Abschnitte können auch dazu genutzt werden, ein Argument zu diskutieren, das manchmal in der Franchising-Literatur genannt wird: Von einigen Autoren wird die Abwälzung von Fixkosten auf den Agenten als ein Effizienzvorteil des Franchisings gegenüber den Filialsystemen genannt[86]. Aus einer institutionenökonomischen Sicht ist dieses Argument aber nur dann zutreffend, wenn dies dem Prinzipal effektive Kostenvorteile verschafft. Eine reine Abwälzung von Fixkosten ohne gleichzeitige Effizienzgewinne des gesamten Systems führt nur zu einem höheren Gewinnbeteiligungsgrad, den der Franchise-Nehmer zur Amortisierung seiner Fixkosten erhalten muß. Caves und Murphy unternehmen als die einzigen Autoren den Versuch, aus dem Fixkostenargument Effizienzgewinne für den Franchise-Geber abzuleiten. Sie argumentieren, daß der Franchise-Geber durch die Abwälzung von Fixkosten Risiko auf seine Franchise-Nehmer verlagern könne, weil sein eigener **Break-Even-Punkt** verringert wird[87]. Dieses Argument kann aber nur dann einen Effizienzvorteil begründen, wenn der Franchise-Geber risikoaverser als seine Franchise-Nehmer wäre, was angesichts der bereits erwähnten geringen Diversifikationsmöglichkeiten der Franchise-Nehmer unrealistisch erscheint. Im Gegenteil: Die Ausführungen über die ineffiziente Risikoteilung des Franchisings zeigen, daß das Fixkostenargument aus der Sicht der Risikoverteilung eigentlich als Nachteil (und nicht als Vorteil) des Franchisings erachtet werden sollte.

---

[84] Vgl. Scott, 1995, S. 73; Lafontaine, 1992, S. 267; Dnes, 1992a, S. 306; Brickley/Dark/ Weisbach, 1990, S. 27-28; Rubin, 1978, S. 230. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, daß das Argument, Franchising sei ein Finanzierungsinstrument, in empirischen Untersuchungen nicht gestützt werden konnte. Vgl. Lafontaine, 1992, S. 279-280; Pauli, 1992, S. 111; Caves/Murphy, 1976, S. 582.

[85] Vgl. Dnes, 1996, S. 298; Minkler, 1992, S. 241; Lafontaine, 1992, S. 267; Grote, 1990, S. 114-115; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 27-28; Norton, 1988b, S. 199-200; Rubin, 1978, S. 225-226.

[86] Vgl. Dünisch/Zwecker, 1995, S. 819; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 607; Matthießen, 1988, S. 1089.

[87] Vgl. Caves/Murphy, 1976, S. 577.

3.2.1.2 *Geringere Anreize für den Prinzipal zu permanenten Anstrengungen*

Es wird außerdem argumentiert, daß der Prinzipal bei einem Franchise-System geringere Anreize als in einem Filialsystem dazu hat, permanente Anstrengungen zu unternehmen, weil er über die Royalties nur einen kleinen Teil des residualen Einkommens bekommen kann. Im Gegensatz dazu hat der Betreiber eines Filialsystems einen wesentlich höheren Anteil am residualen Einkommen des Outlets, wodurch er höhere Anreize hat, permanente Anstrengungen zu unternehmen[88]. Es ist hervorzuheben, daß dieses Argument in der Regel nicht beim Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen genannt wird. Statt dessen wird meist bei einer isolierten Analyse des Franchisings davon gesprochen, daß in Franchise-Systemen die Gefahr besteht, daß der Prinzipal keine ausreichende Unterstützung gewährt[89].

3.2.1.3 *Ambivalentes Argument: Free-Rider-Gefahren für die Marke*

Wenn das Franchising als extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten aufgefaßt wird, wird dem Franchising mehrfach eine höhere Free-Rider-Gefahr (Gefahr des „Trittbrettfahrens") zugeschrieben als einem Filialsystem[90]. Dieses Argument basiert auf folgender Überlegung: Ein Franchise-Nehmer kann aufgrund seines hohen Gewinn- und damit auch Kostenbeteiligungsgrads (kurzfristige) Zusatzgewinne realisieren, wenn er minderwertige Inputs einsetzt und dadurch die Kosten für Inputs hoher Qualität einspart. Bei einem geringen Anteil von Stammkunden muß er den dadurch resultierenden Rückgang der Nachfrage nicht alleine tragen. Statt dessen verteilt sich der Nachfragerückgang wegen der Signalwirkung der Marke über seine Laufkundschaft auf alle Franchise-Nehmer, was zu einer Entwertung der Marke führt (die innerhalb eines Kettensystems ein **Kollektivgut** darstellt). Zur Verhinderung dieser Free-Rider-Gefahr muß der Prinzipal dann seine Agenten stärker überwachen als dies in einem Filialsystem der Fall wäre. Deshalb werden einem Franchise-System höhere Kosten für die Überwachung der physischen Inputs unterstellt als einem Filialsystem.

---

[88] Vgl. Maness, 1996, S. 106-112; Lal, 1990, S. 302-317.

[89] Vgl. Scott, 1995, S. 69-71; Maselli, 1995, S. 233; Tirole, 1995, S. 389; Lafontaine, 1992, S. 266-267; Brickley/Dark, 1987, S. 410; Mathewson/Winter, 1985, S. 509; Rubin, 1978, S. 226-229.

[90] Vgl. Maselli, 1995, S. 227-228; Dutta et al., 1995, S. 195; Krueger, 1991, S. 81-82; Phillips, 1991, S. 424; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 610; Grote, 1990, S. 129; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 29; Justis/Judd, 1989, S. 134; Adams, 1988, S. 146; Brickley/Dark, 1987, S. 403 und 406; Mathewson/Winter, 1985, S. 520; Rubin, 1978, S. 228; Caves/Murphy, 1976, S. 582-583.

Diese Argumentation wirkt auf den ersten Blick überzeugend. Allerdings müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein, damit Franchising tatsächlich zu einer höheren Free-Rider-Gefahr für die Marke führt als ein Filialsystem:

a) Es müssen für den Franchise-Nehmer *Möglichkeiten* zum Free-Riding existieren.

b) Dem Franchise-Nehmer müssen *Anreize* zum Free-Riding vorliegen, die höher sind als die Anreize für einen Filialleiter (falls dieser ebenfalls Möglichkeiten zum Free-Riding hat).

Diese Voraussetzungen sind nicht immer erfüllt, was folgende Ausführungen verdeutlichen:

- Zu a): In der Realität ist zu beobachten, daß der Franchise-Nehmer als Träger der residualen Kontrollrechte grundsätzlich die Entscheidungsgewalt über die physischen Inputs ausüben kann. Es ist darauf hinzuweisen, daß dieser Aspekt als weiterer Nachteil der dezentralen Eigentumsverteilung des Franchisings betrachtet werden kann, der *zusätzlich* zu den im Abschnitt 2.3.1 genannten Effizienznachteilen angeführt werden kann[91]. Einschränkend ist allerdings festzustellen, daß dieser Entscheidungsgewalt in vielen Franchise-Systemen durch **Input-Tying-Klauseln** (Bezugsbindungsklauseln) oder durch zentralisierte Koordination des Einkaufs enge Grenzen gesetzt sind. Außerdem existieren auch Filialsysteme, in denen die Filialleiter über die einzusetzenden physischen Inputs entscheiden können[92].
- Zu b): Die bisherige Literatur konzentriert sich bei der Darstellung der Free-Rider-Problematik meist auf die Anreize zum Free-Riding. Als Argument wird der hohe Gewinn- und damit Kostenbeteiligungsgrad eines Franchise-Nehmers genannt: Je größer der Gewinnbeteiligungsgrad des Agenten ist, umso größer ist auch der auf die Kosteneinsparung zurückzuführende Betrugsgewinn des Agenten. Dieses Argument ist allerdings ambivalenter Natur. Die Kollektivguteigenschaft der Marke spricht zwar für die Unterschreitung vorgegebener Qualitätsstandards (sofern die hochwertigen Inputs - was in der Regel der Fall sein dürfte - teurer sind als minderwertige Inputs), da sich die „Bestrafung" durch die getäuschten Kunden - die entsprechend weniger Produkte von dieser Kette kaufen werden - nicht nur auf den betrügerischen Agenten, sondern auf die gesamte Kette verteilt. Auf der anderen Seite kann aber ein Agent, dessen Entlohnung einen hohen Gewinnbeteiligungsgrad

[91] Da die Entscheidungsgewalt über die physischen Inputs nur ein Bestandteil der Free-Riding-Argumentation ist, wurde dieser Aspekt nicht bereits im Abschnitt 2.3.1 als zusätzlicher Effizienznachteil der dezentralen Eigentumsverteilung des Franchisings berücksichtigt.

[92] Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Filialleiter für die Sortimentsgestaltung vor Ort verantwortlich ist und deshalb frei disponieren kann, während er auf der Basis des Geschäftsergebnisses des von ihm geleiteten Outlets beurteilt oder entlohnt wird.

aufweist, höhere Anreize zur Einhaltung vorgegebener Qualitätsstandards haben als ein Agent, dessen Entlohnung einen geringeren Gewinnbeteiligungsgrad aufweist. Denn das von ihm geleitete Outlet weist in der Regel nicht nur Laufkundschaft, sondern auch Stammkunden auf. Diese Kunden werden *sein* Outlet bestrafen, was zum Nachfragerückgang für dieses Outlet führt. Dieser Nachfragerückgang führt zum Verlust einer Qualitätsprämie, die ceteris paribus umso höher ist, je größer der Anteil des Agenten am Outlet-Gewinn ist. Es treten somit zwei gegenläufige Effekte auf, was die Free-Riding-Anreize eines Agenten betrifft, dessen Entlohnung einen hohen Gewinnbeteiligungsgrad aufweist. Welcher dieser Effekte überwiegt, kann nur bei Kenntnis der tatsächlichen Nachfrage- und Kostenstruktur beurteilt werden.

Diese Überlegungen verdeutlichen, daß Franchising - sofern es als extreme Entlohnungsform aufgefaßt wird - nicht immer mit einer *erhöhten*, sondern unter Umständen auch mit einer *geringeren* Free-Rider-Gefahr verbunden sein kann als ein Filialsystem. Darüber hinaus existiert noch ein weiteres Argument, das die Free-Rider-Gefahr innerhalb eines Franchise-Systems relativieren soll: Nach Meinung mehrerer Autoren ist ein Franchise-Geber mindestens ebenso gut vor Free-Riding geschützt wie der Eigentümer eines Filialsystems. Dies wird mit der These begründet, die spezifischen Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers fungierten als **Geisel**, wodurch der Franchise-Nehmer ausreichend diszipliniert werde, da - so die These dieser Autoren - die spezifischen Kapitalgüter einen Großteil ihres Wertes verlieren würden, wenn dem Franchise-Nehmer wegen entdecktem Free-Ridings vorzeitig gekündigt wird[93]. Inwiefern diese Argumentation tatsächlich zutrifft, wird im Kapitel IV noch ausführlicher untersucht werden. Deshalb wird an dieser Stelle nicht mehr näher auf die Geisel-Argumentation eingegangen. Im nächsten Abschnitt werden nun die in der Literatur genannten Effizienzvorteile einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten - die in der bisherigen Literatur als das Kernstück des Franchisings angesehen wird - vorgestellt.

---

[93] Vgl. Dnes, 1996, S. 317-318; Scott, 1995, S. 73; Maselli, 1995, S. 231; Picot/Wolff, 1995, S. 232; Thompson, 1994, S. 209; Sydow, 1994, S. 101-102; Thompson, 1992, S. 31; Dnes, 1992a, insbesondere S. 297-300; Joerges, 1991, S. 31; Richter, 1991, S. 416 und 419; Norton, 1989, S. 585; Mathewson/Winter, 1985, S. 504-505; Klein/Leffler, 1981, S. 634-635; Klein, 1980, S. 358-359; Klein/Crawford/Alchian, 1978, S. 306.

3.2.2 Effizienzvorteile einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten

Die Effizienzvorteile, die in der bisherigen Literatur aufgrund der dargestellten Entlohnungskomponenten mit dem Franchising verbunden werden, lassen sich im großen und ganzen anhand von **Screening-** und **Moral-Hazard-Problemen** unterscheiden.

3.2.2.1 Franchising als Screeninginstrument

Es wird mehrfach behauptet, daß das Franchising ein effizienteres Instrument zum Screenen fähiger und unternehmerisch denkender Agenten sei als ein Filialsystem[94]. Daß sich dabei die Argumentation auf die Verlustbeteiligung des Franchise-Nehmers konzentriert, verdeutlicht folgende Skizzierung der Screening-Argumentation:

Ein Prinzipal, der seine Agenten nicht über die üblichen Instrumente screenen kann (z.B. über Testverfahren, Referenzen oder Ausbildungsnachweise), kann seine Agenten über Franchise-Verträge dazu bringen, sich selbst zu selektieren. Denn durch das Franchising werden die Agenten zu den Empfängern des residualen Einkommens, müssen aber gleichzeitig auf eigene Kosten Investitionen tätigen. Dadurch werden für sie so hohe Sunk-Kosten kreiert, daß nur ein fähiger Agent den Franchise-Vertrag unterschreiben wird. Ein unfähiger Bewerber wird sich dagegen ausrechnen können, daß er aufgrund seiner geringen Fähigkeiten keine Möglichkeit haben wird, die Sunk-Kosten nach dem Vertragsabschluß amortisieren zu können.

Bevor im Abschnitt 3.2.3 dargestellt wird, weshalb in dieser Arbeit die These vertreten wird, daß das Screeningargument - trotz seiner Plausibilität - nicht in der Lage ist, das Wesen des Franchisings zu erklären, kann an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen werden, daß die Screeningargumentation nicht erklären kann, weshalb viele Franchise-Verträge nach ihrem Ablauf verlängert werden. Denn falls das Screenen fähiger Agenten der einzige Effizienzvorteil des Franchisings wäre, stellt sich die Frage, weshalb der Prinzipal seine Franchise-Nehmer nicht nach Ablauf des Franchise-Vertrags - und damit nach dem Ablauf der Zeit zur Amortisierung der Sunk-Kosten - zu einem Filialleiter macht[95]. Dies würde die interne Stabilität des Systems erhöhen. Es könnte zwar eingewendet werden, daß ein ehemaliger Franchise-Nehmer den Wechsel zu einer Filialleiterposition als soziale „Degradierung“ empfinden würde,

---

[94] Vgl. Dnes, 1996, S. 319-320; Thompson, 1994, S. 209; Katz/Owen, 1992, S. 585; Dnes, 1992b, S. 495-496; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 620; Dnes, 1991, S. 140; Norton, 1988b, S. 204-205; Tietz, 1987, S. 108.

[95] Eine ähnliche Kritik an der Screening-Argumentation üben auch Kaufmann und Lafontaine. Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 445-446.

und daß der Prinzipal deshalb nach dem Ablauf des Franchise-Vertrags keine Umwandlung in eine Filiale riskiere, um den fähigen Agenten weiterhin halten zu können. Dieses Argument basiert aber nicht auf ökonomischen, sondern einzig und allein auf psychologischen Überlegungen. Aus *ökonomischer* Sicht reicht es aus, dem Agenten bei der Vertragsverlängerung einen Vertrag anzubieten, der ihm seinen **Reservationslohn** garantiert - unabhängig davon, ob der zugrundeliegende Vertrag ein Arbeits- oder ein Franchise-Vertrag ist. Die Erklärung von Institutionen einzig und allein auf der Basis von *psychologischen* Argumenten ist aber nicht überzeugend. Damit zieht sich das Argument des sozialen „Abstiegs" dieselbe Kritik zu wie die im Abschnitt 2.3.2.2 vorgestellte These von Kunkel, die ebenfalls ausschließlich auf psychologischen Argumenten basiert.

3.2.2.2 Franchising als Motivationsinstrument bei Moral-Hazard-Problemen

In den meisten Arbeiten wird das Franchising als Instrument gesehen, mit dem der Prinzipal seine Agenten zu einer höheren Arbeitsleistung als in einem Filialsystem anreizen kann[96]. Denn die Arbeitsanstrengungen des Franchise-Nehmers spiegeln sich aufgrund seines hohen Gewinnbeteiligungsgrads in einem wesentlich höheren Maß in seiner Entlohnung wider als dies bei einem Filialleiter der Fall ist. Diese Arbeiten konzentrieren sich somit im Gegensatz zu den Screeningargumenten nicht auf den Verlust-, sondern auf den Gewinnbeteiligungsgrad des Agenten.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, daß diese Argumentation, die sich mit Moral-Hazard-Problemen befaßt, von der bereits dargestellten Free-Riding-Problematik abgegrenzt werden muß. Während sich Free-Riding auf die Qualität *physischer* Inputs bezieht, steht bei dieser Moral-Hazard-Problematik der Arbeitseinsatz des Agenten als *immaterieller* Input im Zentrum der Analyse. Diese Unterscheidung ist deshalb bedeutend, weil ein Agent letztlich immer über seine Arbeitsanstrengung entscheiden kann. Während die Entscheidungsgewalt über die physischen Inputs zentralisiert werden kann (was die Ausführungen im Abschnitt 3.2.1.2 verdeutlichten), kann somit die Entscheidungsgewalt über die Arbeitsanstrengung des Agenten nicht zentralisiert werden - unabhängig von der zugrunde liegenden Institution, was im Kapitel V (Abschnitt 5.3) Gegenstand weiterer Ausführungen sein wird. Die Institutionen können nur bestimmte

---

[96] Vgl. Scott, 1995, S. 69 und 72-75; Sydow, 1994, S. 101; Thompson, 1994, S. 209; Kaufmann/ Lafontaine, 1994b, S. 448; Minkler, 1992, S. 242; Lafontaine, 1992, S. 265; Pauli, 1992, S. 58 und 98; Krueger, 1991, S. 75-81; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 609; Carlton/Perloff, 1990, S. 540; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 28-29; Norton, 1988a, S. 107-108; Norton, 1988b, S. 201-203; Brickley/Dark, 1987, S. 403-405; Tietz, 1987, S. 13-14 und 108; Love, 1986, S. 291-293; Caves/Murphy, 1976, S. 575.

Arbeitsanstrengungsniveaus vorgeben und dann - mehr oder minder erfolgreich - Anreize setzen, die das Entscheidungskalkül des Agenten (über die von ihm zu wählende Arbeitsanstrengung) in die vom Prinzipal gewünschte Richtung beeinflussen. Während dem Franchising unterstellt wird, diese Aufgabe aufgrund des hohen Gewinn- und Verlustbeteiligungsgrads des Agenten erfolgreicher bewältigen zu können als ein Filialsystem, wird das Franchising meist mit einer erhöhten Free-Rider-Gefahr verbunden - wenn auch bereits dargestellt worden ist, daß die Free-Rider-Überlegungen ambivalenter Natur sein können.

Die Abgrenzung zwischen Free-Rider- und Moral-Hazard-Problemen kann erklären, weshalb das Franchising in der Literatur im Vergleich zu den Filialsystemen sowohl mit hohen als auch mit geringen Überwachungskosten verbunden wird. Während mehrere Autoren das Franchising aufgrund der Free-Riding-Gefahr mit einem *erhöhten* Überwachungs- und Kontrollaufwand, setzen andere Autoren das Franchising aufgrund der Screening- oder Motivationswirkung mit *geringeren* Überwachungs- und Kontrollkosten gleich. Der Grund für diese auf den ersten Blick paradoxen Schlußfolgerungen ist darin zu suchen, daß (meist nur implizit) von zwei verschiedenen Überwachungsarten die Rede ist, was zu einem **Trade-Off** von Kontrollkosten führt[97]:

- Kosten für die Überwachung der Qualität physischer Inputs: Bei der Free-Riding-Gefahr geht es um die Überwachung der Qualität physischer Inputs (Bsp.: Qualitätskontrollen, Kontrolle der Hygienestandards).
- Kosten für die Überwachung des Arbeitseinsatzes von Agenten: Bei einer Person, deren Entlohnung keinen derart hohen Gewinnbeteiligungsgrad wie bei einem Franchise-Vertrag aufweist, und die deshalb geringere Anreize zu körperlicher oder geistiger Anstrengung hat, muß in erster Linie die Person selbst überwacht und beurteilt werden. Dies wird als verhaltensorientierte Beurteilung bezeichnet und verursacht andere Überwachungskosten als die Kontrolle physischer Inputs[98].

Bevor erklärt wird, weshalb sowohl die Screening- als auch die Motivationsargumente (trotz ihrer Plausibilität, was den Vergleich des Franchisings mit gewöhnlichen Filialsystemen betrifft) nicht in der Lage sind, das Wesen des Franchisings zu erklären, ist noch darzustellen, welche unterschiedlichen Schlußfolgerungen die Literatur aus den Screening- und Motivationsargumenten ableitet.

---

[97] Explizit wird dieser Trade-Off nur angesprochen von: Lafontaine/Slade, 1996, S. 925-930 und Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 29.

[98] Vgl. Drumm, 1995, S. 78-86.

3.2.2.3 Effizienzvorteile aufgrund von Screening- und Motivationswirkungen

3.2.2.3.1 Franchising als reines Expansionsinstrument?

Einige Autoren sehen Franchising aufgrund der Screening- und Motivationswirkungen als effizientes Expansionsinstrument[99]. Dies wird hauptsächlich auf die Überwindung des sogenannten Penrose-Effekts zurückgeführt[100]. Penrose (1959) stellte fest, daß der Engpaßfaktor bei einer Expansion der Zugang zu qualifiziertem Humankapital ist. Bei Ketten-Systemen stellen diesen Engpaß die Leiter der räumlich verstreuten Outlets dar. Weil durch das Franchising fähige Agenten akquiriert und zu hohen Anstrengungen motiviert werden können, würde sich die Zentrale Trainings- und Überwachungskosten einsparen[101].

Spielt zusätzlich noch der Zeitaspekt eine Rolle, weil durch den schnellen Aufbau eines dichten Distributionsnetzes oder durch die rasche Etablierung einer Marke Marktzutrittsschranken aufgebaut werden können, gewinnt die Sichtweise eine strategische Dimension. Es wird in diesem Zusammenhang argumentiert, daß die hohe Expansionsgeschwindigkeit des Franchisings den Prinzipal zur Ausnutzung von **First-Mover-Vorteilen** versetze, während ein Filialsystem hierzu nicht in der Lage wäre[102].

Beiden genannten Expansionsvorteilen ist gemeinsam, daß die Autoren dem Franchising nur Vorteile in der Wachstumsphase einer Kette zugestehen. Aus folgenden Gründen könnten somit diese Expansionsargumente das Wesen des Franchisings selbst dann nicht erklären, wenn Filialsysteme tatsächlich nicht in der Lage wären, die Screening- und Motivationswirkungen eines Franchise-Vertrags zu imitieren:

- Eine signifikante Korrelation zwischen Wachstum und Franchising konnte in der Regel nicht ermittelt werden[103].
- In der Realität wird Franchising nicht nur in der Wachstums-, sondern auch in der Reifephase einer Kette eingesetzt, was die Beispiele McDonald's und Budget Car Systems verdeutlichen können. Trotz weltweiter Expansion stagnieren ihre Outletzahlen in einer Vielzahl von Ländern (insbesondere in den meisten Industrielän-

[99] Vgl. Träger, 1993, S. 71; Thompson, 1992, S. 33; Lafontaine, 1992, S. 281; Pauli, 1992, S. 41; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 608-609; Norton, 1989, S. 585; Barrow, 1989, S. 183; Hall/Dixon, 1988, S. 40; Norton, 1988b, S. 204-205; Vaughn, 1979, S. 64; Hunt, 1973, S. 3-4; Oxenfeldt/Kelly, 1969, S. 69-72.

[100] Vgl. Thompson, 1994, S. 210-212; Oxenfeldt/Kelly, 1969, S. 74.

[101] Vgl. Faith/Higgins/Tollison, 1984, S. 663; Rubin, 1978, S. 229.

[102] Vgl. Büchner/Kästner, 1995, S. 11-12; Kunkel, 1994, S. 143 und 153; Pauli, 1992, S. 41; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 611-612.

[103] Vgl. Thompson, 1994, S. 216; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 613.

dern), wodurch für diese Länder auf den Eintritt in eine Reifephase geschlossen werden kann. Dennoch halten beide auch in den „gesättigten" Regionen am Franchising fest.

Es könnte nun aber argumentiert werden, daß Franchising aufgrund seiner Expansionsvorteile auch in *reifen* Ketten als effizientes Instrument zur Verhinderung von Marktzutritten beibehalten werde. Die Überlegung würde dabei wie folgt lauten: Weil das Franchising eine schnelle Expansionsgeschwindigkeit aufweise, sei es ein Instrument, mit dem der Prinzipal Marktzutritte potentieller Konkurrenten verhindern könne, ohne derart hohe Kapazitäten wie bei einem Filialsystem aufbauen zu müssen. Denn während der Eigentümer eines Filialsystems hierfür aufgrund einer geringeren Expansionsgeschwindigkeit möglicherweise Überkapazitäten aufbauen müsse, genüge einem Franchise-Geber bereits die *Drohung*, im Fall des Marktzutritts mit einer schnellen Expansion über den Einsatz weiterer Franchise-Nehmer aggressiv zu kontern.

Diese Argumentation wäre aber meines Erachtens nicht überzeugend. Denn eine Kette, die durch Franchising expandiert hat, erwirbt dadurch genügend Know-How, betreffend die rasche Expansion durch Franchising. Diese Akkumulation von *Know-How* (und nicht die tatsächliche Existenz von Franchise-Outlets) ist aber der entscheidende Aspekt, wenn es darum geht, potentiellen Konkurrenten zu drohen. Reifen Ketten würde es somit genügen, den Großteil ihrer ehemaligen Franchise-Outlets als Filialen zu führen, dabei aber keine Überkapazitäten aufzubauen, sondern ihren potentiellen Konkurrenten zu signalisieren, daß man aufgrund des erworbenen Know-Hows jederzeit in der Lage wäre, auf Marktzutritte mit einer erneuten Franchise-Expansion zu reagieren. Als *Signal* könnten zwar einige Niederlassungen weiterhin als Franchise-Outlets betrieben werden[104]. Aber Anteile wie bei McDonald's oder Budget Car Systems, die ca. 75% bzw. 100% ihrer Outlets durch Franchise-Nehmer betreiben lassen, können über dieses Signalargument nicht erklärt werden.

3.2.2.3.2 Permanente Effizienzvorteile

Die meisten Autoren stellen keine temporären, sondern permanente Vorteile des Franchisings in das Zentrum ihrer Analyse. Dabei wird argumentiert, die Screening- und Motivationswirkungen führten zu einer dauerhaften Erhöhung des Service-Niveaus, zu

---

[104] Kunkel vertritt diese Ansicht, ohne allerdings dieses Signalargument ausführlich herzuleiten und zu begründen. Vgl. Kunkel, 1994, S. 149.

einem verbesserten Kostenbewußtsein, zu einer bereitwilligeren Informationsweitergabe oder zu einer Senkung der Überwachungs- und Suchkosten[105].

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die aus den Screening- und Moral-Hazard-Argumenten abgeleiteten Expansionsvorteile lediglich sekundärer Natur sein können. Die *permanente* Existenz von Franchising kann dagegen nur durch *permanente* Effizienzvorteile erklärt werden. Der nächste Abschnitt wird allerdings verdeutlichen, daß die bisher genannten Screening- und Motivationsargumente nicht ausreichen, wenn das Wesen des Franchisings im Vergleich mit den Filialsystemen erklärt werden soll.

3.2.3 Kritik an Screening- und Moral-Hazard-Argumenten

Die genannten Effizienzunterschiede (ineffiziente Risikoaufteilung, erhöhte Free-Rider-Gefahr, geringere Anreize für den Prinzipal, Screenen fähiger Agenten, hohe Anreize für den Agenten) spielen beim Vergleich realer Franchise- und Filialsysteme sicher eine wichtige Rolle. Doch so überzeugend die meisten Screening- und Motivationsargumente auch sind - ohne zusätzliche Ausführungen sind sie meines Erachtens nicht in der Lage, das *Wesen* des Franchisings im Vergleich mit den Filialsystemen zu erklären. Diese These basiert auf folgender Überlegung: Werden die Screening- und Moral-Hazard-Argumente mit den im Kapitel II ermittelten Strukturmerkmalsunterschieden konfrontiert, ist festzustellen, daß eine Modifizierung der Filiallösung bei den Strukturmerkmalen „Entlohnungsregelung" und „Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen" in der Lage wäre, die in der bisherigen Literatur genannten Screening- und Motivationswirkung des Franchisings zu imitieren, ohne daß der Agent die Eigentumsrechte an Kapitalgütern erlangen muß. Die Modifizierung würde wie folgt aussehen:

Modifizierte Filiallösung:
Die einzelnen Outlets werden als rechtlich selbständige Einheiten geführt (z.B. als GmbHs). Gleichzeitig verpflichtet der Prinzipal jeden Filialleiter dazu, sich mit einer Kapitaleinlage an dem von ihm geleiteten Outlet zu beteiligen, wobei die Kapitaleinlage kein Stimmrecht beinhaltet, dafür aber Eigenkapitalcharakter aufweist. Dies wäre z.B. in Form einer stillen Beteiligung gemäß §230 HGB oder über stimmrechts-

[105] Vgl. Scott, 1995, S. 75; Thompson, 1992, S. 32-33; Pauli, 1992, S. 80; Krueger, 1991, S. 75; Richter, 1991, S. 418; Brickley/Dark, 1987, S. 407-408; Tietz, 1987, S. 15; Mathewson/Winter, 1985, S. 505; Rubin, 1978, S. 229-231; Caves/Murphy, 1976, S. 575.

lose Vorzugsaktien möglich. Mit diesem Eigenkapital werden dann die vor Ort genutzten Kapitalgüter finanziert. Wird die Kapitaleinlage dementsprechend hoch angesetzt, ist der Filialleiter genauso stark am Verlust des Outlets beteiligt wie ein Franchise-Nehmer. Im Gegenzug weist die Entlohnung des Managers denselben Gewinnbeteiligungsgrad auf wie bei einem Franchise-Nehmer. Zur Absicherung der Amortisierung seiner Kosten kann der Arbeitsvertrag eine feste Laufzeit beinhalten, die nur bei denselben Vergehen unterschritten werden kann, die auch bei einem Franchise-Vertrag zur fristlosen Kündigung führen. Nach fristgerechtem Ablauf des Vertrags kommt es entweder zu einer Verlängerung des Vertrags oder der Manager scheidet aus, erhält dafür aber seine Kapitalbeteiligung - um Ab- oder Zuschreibungen korrigiert - ausbezahlt.

Diese modifizierte Filiallösung könnte sowohl den Gewinn- als auch den Verlustbeteiligungsgrad eines Franchise-Vertrags imitieren[106]. Daß diese Überlegung nicht nur theoretischer Natur ist, zeigen die Arbeiten von Schares (1993) und Werner (1993), die unter anderem die vielfältigen Entlohnungsformen für Arbeitnehmer darstellen. Unter den von ihnen vorgestellten Instrumenten zur Implementierung unterschiedlicher Gewinn- und Verlustbeteiligungsgrade von *Arbeitnehmern* werden auch - losgelöst vom konkreten Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen - Vorzugsaktien und stille Beteiligungen genannt. Dies verdeutlicht, daß die bisherige Literatur einen Fehler begeht, wenn sie das Franchising nur als extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung ansieht, ohne auch explizit die Eigentumsrechte zu thematisieren[107]. Denn die modifizierte Filiallösung könnte *alle* in diesem Kapitel genannten Effizienzvor- und -nachteile des Franchisings imitieren[108], würde aber den Vorteil aufweisen, daß die interne Stabilität der Kette höher wäre als bei einem Franchise-System. Damit stellt sich die

[106] Ohne explizit die Eigentumsrechte zur Sprache zu bringen, geben einige Autoren zu, daß ihre Analysen eigentlich keine exakte Abgrenzung zwischen dem Franchising und den Filialsystemen ziehen können, weil auch ein Arbeitsvertrag in der Lage sein müßte, die Entlohnungsregelung des Franchisings zu imitieren: Vgl. Sydow, 1994, Fußnote 16. Norton, 1988a, S. 113; Norton, 1988b, S. 204-205; Rubin, 1978, S. 225 und 232. Die juristisch geprägte Literatur erkennt ebenfalls diese Problematik, die es für sie erschwert, Grenzen zwischen Franchise- und Arbeits- oder anderen Vertragstypen zu ziehen. Vgl. Dünisch/Zwecker, 1995, S. 818-819; Martinek, 1987, S. 284-290.

[107] In diesem Zusammenhang ist Thompson hervorzuheben, der große Ähnlichkeiten zwischen dem Franchising und einer Geschäftsbereichsorganisation erkennt, ohne darauf einzugehen, worin die Unterschiede zwischen beiden Organisationsformen bestehen. Vgl. Thompson, 1994, S. 209. Ähnliche Äußerungen sind auch zu finden bei: Maness, 1996, S. 101-102; Lafontaine/Slade, 1995, S. 928; Krueger, 1991, S. 78; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 28-29; Norton, 1989, S. 583; Brickley/Dark, 1987, S. 404-406; Mathewson/Winter, 1985, S. 503; Rubin, 1980, S. 232.

[108] Kunkel, Picot und Wolff sind ebenfalls der Ansicht, daß die genannten Screening- und Motivationswirkungen auch innerhalb eines Filialsystems imitiert werden könnten. Sie gehen aber nicht näher darauf ein, wie dies zu geschehen hätte. Vgl. Picot/Wolff, 1995, S. 228; Kunkel, 1994, S. 18.

Frage, weshalb ein Prinzipal überhaupt auf Franchising zurückgreifen sollte, während im realen Wirtschaftsleben kaum die modifizierte Filiallösung anzutreffen ist. Die einzig plausible Antwort auf diese Frage besteht darin, daß die Übertragung der Eigentumsrechte an den Agenten Effizienzvorteile generiert, die in der bisherigen Literatur nicht berücksichtigt werden.

4 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Erkenntnisse aus Kapitel III können in zwei Richtungen unterteilt werden:

Einerseits konnte die Darstellung der bisherigen Literatur verdeutlichen, daß beim Vergleich realer Franchise- und Filialsysteme Effizienzunterschiede auftreten, die auf die unterschiedlichen Entlohnungsregelungen und Kapitalstrukturen zurückzuführen sind. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, daß der Trade-Off zwischen ineffizienter Risikoverteilung und den Screening- und Motivationswirkungen letztlich eine Variation der Versicherungstheorie darstellt, die sich ebenfalls mit Fragen des Screenings und des Moral-Hazards beschäftigt.

Andererseits konnte die Konfrontation dieser Effizienzunterschiede mit den im Kapitel II hergeleiteten Strukturmerkmalsunterschieden zeigen, daß das Franchising in den bisherigen Ansätzen meist nur als extreme Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung aufgefaßt wird, die durch eine Modifizierung der Filiallösung imitierbar wäre. Die Tatsache, daß in der Realität aber das Franchising (und nur selten dagegen die modifizierte Filiallösung) anzutreffen ist, verdeutlicht, daß eine Thematisierung der Eigentumsrechte notwendig ist, um das Wesen des Franchisings im Vergleich mit den Filialsystemen erklären zu können. Dies ist vor dem Hintergrund der Tatsache zu sehen, daß die Eigentumsverteilung des Franchisings in den wenigen Arbeiten, die sich in der bisherigen Literatur mit den Eigentumsverteilungen von Franchise- und Filialsystemen auseinandersetzten, eher negativ als positiv bewertet wird. Aufgrund dieser Überlegungen werden sich die Kapitel IV und V der Frage zuwenden, ob die Übertragung der Eigentumsrechte an den Agenten Effizienzvorteile generieren kann, die weder durch die gewöhnlichen noch durch die modifizierten Filialsysteme erreicht werden können.

IV. Analyse ex- und impliziter Geiseln in Franchise-Systemen

1 Problemstellung

Kapitel III verdeutlicht, daß die bisherige Literatur nicht in der Lage ist, die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen zu erklären. Im Gegenteil: Eine Modifizierung der Filiallösung (durch eine Kapitalbeteiligung des Filialleiters) könnte - zumindest wenn die Sichtweise der bisherigen Literatur unterstellt wird, die Franchising als extreme Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten betrachtet - die Screening- und Motivationswirkungen eines Franchisevertrags imitieren, ohne daß der Agent Eigentumsrechte erwirbt.

Kapitel IV wird nun einen Ansatz aus der Franchising-Literatur weiterentwickeln, der sich zwar nicht mit der Thematisierung der Eigentumsrechte beschäftigt, aber unter Umständen dafür genutzt werden kann, einen Effizienzvorteil des Franchisings herauszuarbeiten. Dieser Ansatz stammt aus der sogenannten Geisel-Literatur und stellt die These auf, daß die spezifischen Kapitalgüter des Franchise-Nehmers ein effizientes Disziplinierungsinstrument seien, mit dem der Prinzipal Free-Riding oder „Faulheit" seines Agenten einschränken oder sogar verhindern kann. Dieses Kapitel wird sich auf zweifache Art und Weise mit dieser These beschäftigen. Erstens wird die Frage gestellt, inwiefern diese These überzeugend ist. Und zweitens wird der eng damit verbundenen Frage nachgegangen, ob nicht auch Filialsysteme (modifiziert oder gewöhnlich) in der Lage sind, effiziente Disziplinierungsinstrumente zu kreieren.

Die Analyse in diesem Kapitel wird wie folgt aufgebaut sein: Zu Beginn wird die Grundidee der Geisel-Literatur sowie deren Übertragung auf die Franchising-Literatur dargestellt. Da im weiteren Verlauf der Arbeit zwischen **Human-Assets** und **Non-Human-Assets** - d.h. zwischen Humankapital und (materiellen und immateriellen) Kapitalgütern - unterschieden wird, werden anschließend Kriterien vorgestellt, die bei der Einteilung realer Assets in diese Dichotomie berücksichtigt werden müssen. Nach diesen einleitenden Überlegungen werden mehrere problemorientierte Modelle entwickelt, die Franchise-Verträge aus der Sicht der Geisel-Literatur mit Arbeitsverträgen vergleichen. Diese Modelle weisen dabei einen steigenden Realitätsbezug auf. Im Rahmen dieser Modelle, welche die Erklärung der Eigentumsverteilung (und damit der „*blinden Flecken*") von Franchise-Verträgen zum Ziel haben, werden mit dem Fortschritt der Analyse in zunehmendem Maße auch Vertrags*inhalte* untersucht. Insbesondere wird sich dieses Kapitel der Erklärung von Wettbewerbsverboten, Rückkaufklauseln, Vertragsstrafen und Eintrittsgebühren - die häufig Elemente eines Fran-

chise-Vertrags sind - widmen. Zum Abschluß wird noch auf die empirisch nachgewiesene Existenz von Ex-ante-Renten vieler Franchise-Nehmer eingegangen.

2 Geisel-Argumente in der Franchising-Literatur

2.1 Grundidee der allgemeinen Geisel-Literatur

Die sogenannte Geisel- oder „Hostage"-Literatur[109], die auch als Theorie der sich selbst durchsetzenden Verträge bezeichnet wird und hauptsächlich auf Williamson und Klein zurückzuführen ist[110], analysiert Prinzipal-Agenten-Beziehungen, bei denen sich ein Akteur durch eine entsprechende Vertragskonzeption gegen betrügerisches Verhalten seines Vertragspartners absichern will. Damit ein Prinzipal einen Betrug seines Agenten verhindern kann, muß er den Vertrag so konzipieren, daß der Ex-post-Gewinn eines ehrlichen Agenten größer ist als im Betrugsfall. Hierzu stehen dem Prinzipal bei der Vertragskonzeption folgende Alternativen zur Verfügung:

1) Hinterlegung expliziter Geiseln: Der Agent muß eine Vertragsstrafe zahlen, wenn er des Betrugs überführt wird. Die Vertragsstrafe ist eine explizite **Geisel**, weil ihr Zweck - die Verhinderung von Betrug - explizit im Vertrag festgehalten ist und dadurch nur ihre Wirkung entfalten kann, wenn der Prinzipal auch den Betrug seines Agenten vor Gericht beweisen kann.

2) Hinterlegung impliziter Geiseln: Im Gegensatz zu den expliziten Geiseln ist eine implizite Geisel nicht auf die Beweisbarkeit des Agenten-Betrugs vor Gericht angewiesen. Ihre disziplinierende Wirkung entfaltet sie einzig und allein aufgrund der Drohung des Prinzipals, die Vertragsbeziehung zu beenden. Ein Gang vor Gericht wird erst gar nicht in Betracht gezogen. Verträge mit impliziten Geiseln werden deshalb auch als sogenannte Self-Enforcing-Verträge („sich selbst durchsetzende Verträge") bezeichnet[111]. Weil der Zweck dieser Geisel-Art nicht explizit genannt wird, sind implizite Geiseln in der Realität wesentlich schwieriger zu identifizieren als explizite Geiseln. Für die Erzeugung impliziter Geiseln hat der Prinzipal zwei Instrumente zur Auswahl[112]:

[109] Der Begriff „Hostage" (Geisel) wurde von Williamson geprägt. Vgl. Williamson, 1985, S. 169.
[110] Vgl. Richter/Furubotn, 1996, insbesondere S. 255-263.
[111] Vgl. Richter/Furubotn, 1996, S. 175-177 und 255; Hart, 1988, S. 755-756; Klein, 1985, S. 594; Klein, 1980, S. 358; Telser, 1980, S. 27.
[112] Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 439; Klein, 1980, S. 358.

a) Belohnungsstrategie: Der Prinzipal gewährt seinem Agenten eine **Informationsrente**, die den Reservationsnutzen des Agenten übersteigt. Diese Rente erhält der Agent aber nur, wenn ihm nicht gekündigt wird.
b) Bestrafungslösung: Der Agent hinterlegt bei seinem Prinzipal zu Beginn der Beziehung eine „echte" Geisel. Betrügt er und wird dabei entdeckt, wird diese Geisel für ihn durch die Kündigung wertlos.

2.2 Übertragung der Geiselidee auf die Analyse von Franchise-Verträgen

Die Autoren, welche die Idee der Self-Enforcing-Verträge auf die Analyse von Franchising übertragen, stellen die These auf, daß die spezifischen Kapitalgüter des Franchise-Nehmers implizite Geiseln darstellen. Wird ein Franchise-Nehmer durch seinen Franchise-Geber bei einer betrügerischen Tätigkeit entdeckt, kommt es zur vorzeitigen Auflösung des Franchise-Vertrags. Diese vorzeitige Kündigung führt - so die These dieser Autoren - aufgrund der Assetspezifität zu einem hohen Wertverlust für den Franchise-Nehmer[113]. Da der Franchise-Nehmer antizipiert, daß ein Betrug seinerseits die vorzeitige Kündigung nach sich ziehen kann, wird er - bei einem entsprechenden potentiellen Wertverlust der spezifischen Kapitalgüter - ausreichend diszipliniert.

Die Autoren gehen nicht auf die zur Erklärung der Eigentumsstruktur erforderliche Frage ein, ob das Eigentum des Agenten an diesen spezifischen Kapitalgütern eine notwendige Bedingung für die von ihnen unterstellte Geisel-Funktion ist. Trotzdem könnte diese Überlegung zu einem Erklärungsansatz für die Eigentumsstruktur des Franchisings ausgebaut werden. Hierzu muß nicht nur überprüft werden, ob spezifische Kapitalgüter eine implizite Geisel-Funktion entfalten können (1. Voraussetzung), sondern es muß gleichzeitig der Frage nachgegangen werden, ob das Eigentum des Agenten an spezifischen Kapitalgütern das einzig effiziente Instrument zur Bildung impliziter Geiseln ist. Mit anderen Worten: Es muß überprüft werden, ob das Eigentum des Agenten an den spezifischen Assets eine notwendige Bedingung für die effiziente Bildung impliziter Geiseln ist (2. Voraussetzung). Falls beide Voraussetzungen erfüllt werden, könnte über die Idee der Geisel-Literatur ein Effizienzvorteil des Franchisings sowohl gegenüber den modifizierten als auch gegenüber den gewöhnlichen Filialsystemen herausgearbeitet werden. Die Geisel-Literatur wäre dann in der Lage, die Eigentumsstruktur des Franchisings im Vergleich zu den beiden Filialsystemen zu erklären. Kapitel IV wird sich damit befassen, inwiefern diese beiden Voraussetzungen tatsächlich erfüllt sind.

---

[113] Vgl. hierzu die Arbeiten, die in Abschnitt 3.2.1.2 von Kapitel III angegeben sind.

An dieser Stelle ist auf folgenden Aspekt hinzuweisen: Die These, daß die spezifischen Kapitalgüter des Franchise-Nehmers eine implizite Geisel darstellen, wird in der zitierten Literatur nur im Zusammenhang mit der im Kapitel III bereits beschriebenen Free-Rider-Problematik genannt. Dabei wird argumentiert, daß die Free-Rider-Anreize eines Franchise-Nehmers durch die Geisel-Funktion dieser Assets vermindert werden.

Die vorliegende Arbeit wird die Sichtweise allgemeiner gestalten. Denn Geiseln können grundsätzlich gesehen gegen *jede* Art von Input-Betrug eingesetzt werden. Handelt es sich dabei um physische Inputs, werden die Geiseln zur Lösung der angesprochenen *Free-Rider-Probleme* eingesetzt. In diesem Fall wird dem Agenten gekündigt, wenn die Qualität der physischen Inputs den vorgegebenen Qualitätsstandard unterschreitet. Handelt es sich bei dem Input dagegen um die Arbeitsanstrengung des Agenten, werden Geiseln zur Lösung von *Moral-Hazard-Problemen* eingesetzt. In diesem Fall wird dem Agenten gekündigt, wenn sein Anstrengungsniveau das vorgegebene Anstrengungsniveau unterschreitet. Die formale Analyse dieses Kapitels wird so flexibel gestaltet sein, daß beide Problembereiche umfaßt werden.

3 Unterscheidung zwischen Human- und Non-Human-Assets

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die zu untersuchenden Verträge unter anderem anhand der zugrunde liegenden Eigentumsstrukturen typologisiert werden. Die Zuteilung von Eigentumsrechten kann sich aber nur auf Non-Human-Assets beziehen, da nur sie transferierbar sind. Unter dem Begriff der **Transferierbarkeit** ist dabei der Wechsel von Eigentumsrechten zwischen Personen zu verstehen. Während dies bei Non-Human-Assets grundsätzlich möglich ist, befinden sich Human-Assets immer im natürlichen „Eigentum" ihres Trägers[114].

Kapitel II hat gezeigt, daß Know-How ein zentrales Asset im Rahmen von Franchise- und Filialsystemen darstellt. Bei der Einteilung von Know-How in die Dichotomie „Human- versus Non-Human-Assets" können drei Know-How-Arten unterschieden werden:

- Know-How ist als Human-Asset zu bezeichnen, wenn es technisch gesehen erst gar nicht übertragbar ist. Dieses Know-How wird als **Tacit Knowledge**[115] bezeichnet.

[114] Richter und Furubotn schränken dies auf Gesellschaften ein, in denen es keine Sklaverei gibt. Vgl. 1996, S. 91. Meines Erachtens gibt es aber selbst in einer Sklavenwirtschaft viele Human-Assets, die nicht transferierbar sind - wie z.B. körperliche Merkmale (Gesundheit, Intelligenz usw.).

[115] Tacit Knowledge stellt Wissen und Fähigkeiten dar, die aufgrund technischer, intellektueller oder körperlicher Restriktionen nicht übertragbar sind. Vgl. Brynjolfsson, 1994, S. 1652; Romer, 1992, S. 16-17.

Die fehlende technische Übertragbarkeit ist beispielsweise darauf zurückzuführen, daß dem potentiellen Empfänger die Zeit oder die kognitiven Kapazitäten zur Aufnahme des Know-Hows fehlen bzw. daß das Tacit Knowledge nicht artikulierbar ist („Intuition").

- Kann Know-How technisch gesehen übertragen werden, stellt sich die Frage, ob das Eigentum an diesem Asset faktisch gesehen verloren geht, wenn das Know-How übertragen wird. Dies ist dann der Fall, wenn nicht-patentierbares Know-How vorliegt[116]. Wird nicht-patentierbares Know-How trotz des mangelnden rechtlichen Sicherungsschutzes übertragen, kann der Know-How-Entwickler den Personen, denen er sein Know-How übermittelt hat, nicht mehr den Zugang zu diesem Know-How verwehren. *Nicht-patentierbares* Know-How, das übertragen wurde, kann deshalb als Non-Human-Asset behandelt werden, für welches das **Ausschlußprinzip** nicht gültig ist.
- Ist technisch übertragbares Know-How dagegen *patentierbar*, liegt ein Non-Human-Asset vor, für das das Ausschlußprinzip gültig ist. Denn der Eigentümer patentierbaren Know-Hows kann darüber entscheiden, wer in residualen Situationen Zugang zu seinem Know-How haben darf.

Aufgrund dieser Überlegungen wird in der vorliegenden Arbeit die in der auf der folgenden Seite abgebildeten Tabelle 1 vorgenommene Asset-Klassifizierung verwendet:

Während die Assets der ersten Spalte unter die formale Analyse von Human-Assets subsumierbar sind, bezieht sich in diesem Kapital die formale Analyse von Non-Human-Assets auf die Assets der zweiten Spalte. Die Assets der dritten Spalte werden in diesem Kapitel nicht untersucht, weil hierfür die Geisel-Literatur keinen geeigneten Ansatzpunkt bietet. Der Ansatz von Kapitel VI dagegen wird in der Lage sein, die Assets dieser dritten Spalte - die gerade bei BFF-Systemen eine wichtige Rolle spielen - im Rahmen einer formalen Analyse zu thematisieren und deren Bedeutung für das Wesen des Franchisings zu erklären.

[116] Vgl. Markusen et al., 1995, S. 404-405; Brynjolfsson, 1994, S. 1652; Romer, 1992, S. 16-17; Kerber, 1991, S. 31-32.

Tabelle 1: Unterscheidung zwischen Human- und Non-Human-Assets unter Berücksichtigung des Ausschlußprinzips:

Human-Assets	Non-Human-Assets mit Gültigkeit des Ausschlußprinzips	Non-Human-Assets ohne Gültigkeit des Ausschlußprinzips
Personenbezogene Merkmale: Kreativität, persönliche Beziehungen, Charisma, körperliche Merkmale, personenbezogener Goodwill, Risikoeinstellung usw.	*Physischer Natur:* Geld, Maschinen, Land, Gebäude, Einrichtungsgegenstände usw.	Sprache, Kultur, Luft usw.
	Immaterieller Natur: Marke, Non-Human-Asset-bezogener Goodwill usw.	*Nicht-patentierbares Know-How* (Bsp.: Organisatorisches Wissen, Marketing-Know-How), *nach* der ersten Übertragung
Know-How, das technisch gesehen nicht übertragbar ist (Tacit Knowledge)	*Patentierbares Know-How*	

Eigene Tabelle

4 Modell I: Vergleichende Analyse von Vertragstypen in einem Modell mit nicht-opportunistischem Prinzipal

4.1 Problemstellung von Modell I

Das Modell I, das als Ausgangspunkt für die weiteren Modelle dieses Kapitels dient, ist ein Investitionsmodell, das sich in zwei Perioden unterteilt. Neben Risikoneutralität aller Personen und einem Diskontfaktor in Höhe von Null wird ein nicht-opportunistischer Prinzipal unterstellt, d.h. der Prinzipal hält ohne Zwang durch Dritte alle Versprechen, die er zu Beginn des Vertragsverhältnisses abgibt. Diese wenig realistische Annahme dient dazu, sich auf folgende Frage konzentrieren zu können: Ist das Eigentum des Agenten an Kapitalgütern eine notwendige Bedingung für die Bildung effizienter impliziter Geiseln? Bei der Darstellung der formalen Modellstruktur wird

zuerst der Modellaufbau skizziert. Erst im nächsten Schritt werden die einzelnen Modellperioden näher betrachtet.

4.2 Skizzierung des Modellaufbaus

4.2.1 Vertragskonzeption, Unterschrift und Investition in der ersten Periode

Ein Prinzipal benötigt vor Ort einen Agenten, der unter der Marke des Prinzipals ein Outlet in der Periode t_2 leitet. Weil der Prinzipal bereits in der Periode t_1 weiß, daß sein Agent in t_2 Anreize zu betrügerischem Verhalten hat, er sich aber aufgrund zu hoher Verifizierungsprobleme keinesfalls auf Gerichte verlassen kann, wird er nur implizite Geiseln zur Disziplinierung seines Agenten einsetzen können. Bei der Bildung impliziter Geiseln hat er gemäß Abschnitt 2.1 die Auswahl zwischen der Hinterlegung „echter" Geiseln durch seinen Agenten (Bestrafungslösung) und dem Einsatz einer Informationsrente, die er seinem Agenten gewährt (Belohnungslösung), wobei auch eine Kombination beider Geisel-Arten gewählt werden kann. Zur Kreierung dieser impliziten Geiseln konzipiert der Prinzipal deshalb in t_1 einen Vertrag, der dem Vertragstyp i angehört, und den er seinem Agenten zur Unterschrift vorlegt. In diesem Vertrag ist schriftlich festgehalten, daß der Agent in t_2 eine bestimmte Bezahlung erhält, wenn ihm nicht (vorzeitig) gekündigt wird (auf die konkreten Vertragsinhalte wird in den Abschnitten 4.3.1 und 4.3.2 eingegangen).

Lehnt der Agent dieses **Take-it-or-leave-it-Angebot**[117] ab, kommt es zu keinen weiteren Verhandlungen zwischen beiden Personen. Beide erhalten dann ihren **Reservationsnutzen**, für den der Wert Null unterstellt wird. Nimmt dagegen der Agent das Vertragsangebot an, wird durch eine der beiden Parteien eine Investition in ein Kapitalgut vorgenommen. Diese Investition muß in t_1 getätigt werden, damit der Agent in t_2 auch produktiv tätig sein kann. Dies könnte eine Investition in das Outlet oder in die Einrichtung der Niederlassung sein, es kann sich aber auch um regionale Werbung zur Kreierung eines lokalen Goodwills handeln. Die Investition verursacht der Partei, welche die Finanzierungskosten trägt, Kosten in Höhe von I. Wer diese Kosten zu tragen hat, hängt vom Vertragstyp i ab.

---

[117] In der Realität sind die meisten Franchise-Verträge durch den Franchise-Geber vorformuliert. Da sie dem Bewerber in der Regel nur vorgelegt werden, und dieser nur akzeptieren oder ablehen, aber keine Veränderung des Vertrags herbeiführen kann, stellen Franchise-Verträge typische Take-it-or-leave-it-Verträge dar. Vgl. o.V., 1997a, S. 3; Kaufmann/Lafontaine, 1994a, S. 109; Müller-Graff, 1988, S. 126-127; Martinek, 1987, S. 86.

4.2.2 Betrugsgefahr, Überwachung und Entlohnung in der zweiten Periode

In der Periode t_2 wählt der Agent das Niveau des Parameters e aus, von dem die Nachfrage vor Ort abhängt[118]. Dieser Parameter kann die Qualität physischer Inputs repräsentieren, deren Einsatz nicht durch Input-Tying (Bezugsbindungen) kontrolliert werden kann, er kann aber auch das Anstrengungsniveau des Agenten modellieren. Die formale Analyse kann somit wie bereits angesprochen sowohl zur Analyse von Free-Rider- als auch zur Analyse von Moral-Hazard-Problemen herangezogen werden. Aus Vereinfachungsgründen wird aber im weiteren Verlauf bei den verbalen Ausführungen nur noch das Qualitätsniveau physischer Inputs und damit die Free-Rider-Problematik thematisiert. Nur im Abschnitt 4.3.1 wird nochmals auf die Unterscheidung zwischen beiden Problembereichen eingegangen.

Es wird unterstellt, daß es zwei Ausprägungen von e gibt. Wählt der Agent eine hohe Qualität ($e=e_H$), was ihm Kosten in Höhe von $c(e_H)$ verursacht, erwirtschaftet die Niederlassung für den Prinzipal einen Erlös in Höhe von $Y(e_H)$. Niedrige Qualität ($e=e_L$) verursacht dem Agenten Kosten in Höhe von $c(e_L)$, der Erlös des Prinzipals aus diesem Outlet sinkt aber auf $Y(e_L)$, wobei gilt:

$$Y(e_H) \quad > \quad 0 \quad > \quad Y(e_L) = -\Psi$$

Dabei steht $-\Psi$ für einen "hohen" negativen Wert. Dies soll verdeutlichen, daß der Prinzipal nur an einer hohen Qualität der Inputs seines Agenten interessiert ist[119], während der Agent Anreize zum Free-Riding hat, da annahmegemäß $c(e_L)$ geringer ist als $c(e_H)$. Die Annahme, daß e_L zu einem hohen negativen Cash-Flow führt, ist auf folgende Überlegung zurückzuführen: Kann ein Prinzipal nicht verhindern, daß sein Agent ein betrügerisches Verhalten (oder „Faulheit") an den Tag legt, wird dies nicht nur Auswirkungen auf den Cash-Flow des betrachteten Outlets haben, sondern zusätzlich werden (über die Signalwirkung der Marke) die Cash-Flows anderer Outlets negativ beeinflußt[120]. Weil das Modell aber nur die Beziehung zwischen einem Agenten und seinem Prinzipal betrachtet, dient $-\Psi$ dazu, die Auswirkungen einer Unterschreitung

[118] Andere Einflüsse (Preis, Anstrengungsniveau des Prinzipals usw.) werden zur Vereinfachung nicht berücksichtigt.

[119] Es ist hervorzuheben, daß sich die weitere Analyse somit nur auf die Problematik bezieht, wie der Prinzipal auf effiziente Art und Weise seinen Agenten zur Implementierung von e_H anreizen kann. Das vorgelagerte Entscheidungsproblem, ob der Prinzipal nicht auch an einer Implementierung von e_L interessiert sein könnte, bleibt dagegen unberücksichtigt.

[120] Vgl. Sydow, 1994, S. 102; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 28; Sheperd, 1990, S. 371-373; Mathewson/Winter, 1985, S. 506.

vorgegebener Qualitäts- und Anstrengungsstandards zu modellieren. Der Prinzipal wird den Anreiz seines Agenten zur Implementierung von e_L antizipieren und deshalb bereits in t_1 versuchen, durch eine geeignete Kombination aus Informationsrenten und „echten" Geiseln implizite Geiseln zu kreieren. Damit diese Geiseln auch ein wirksames Disziplinierungsinstrument sein können, muß der Prinzipal in t_2 seinen Agenten überwachen[121]. Die Überwachung erfolgt, nachdem der Agent die Qualität e gewählt hat, aber bevor der Erlös Y(e) erzielt wird. Dadurch ist gewährleistet, daß der Prinzipal den Agenten entlohnen muß, bevor er aus dem erzielten Erlös auf das Qualitätsniveau schließen kann. Der Prinzipal muß sich somit zum Zeitpunkt der Entlohnung an dem Signal $\bar{e}$ orientieren, das er durch die Überwachung erhält. Hierbei wird folgende Annahme getroffen:

- Wählt der Agent die Qualität e_H, so empfängt der Prinzipal auch eindeutig das Signal $\bar{e}_H$.
- Wählt der Agent dagegen e_L, kann der Prinzipal dies nur mit der Wahrscheinlichkeit v erkennen. Mit der Gegenwahrscheinlichkeit (1-v) empfängt er das Signal $\bar{e}_H$. Realistischerweise wird unterstellt, daß eine höhere Überwachungsintensität auch eine höhere Entdeckungswahrscheinlichkeit v bewirkt. Die Überwachungsintensität wird dabei vorerst als gegeben betrachtet (mit $v \in]0;1]$). Die Endogenisierung der Überwachungskosten im Abschnitt 4.5 wird verdeutlichen, daß die Annahme einer exogenen Überwachungsintensität trotz ihrer Realitätsferne keine Abschwächung der Ergebnisse bewirkt.

Entdeckt der Prinzipal, daß sein Agent betrogen hat, kündigt er ihm, wodurch der Agent seinen Anspruch auf die in t_1 fixierte Bezahlung verliert[122]. Empfängt er dagegen das Signal $\bar{e}_H$, bleibt der Vertrag bestehen, und der Agent erhält die in t_1 vertraglich festgelegte Bezahlung.

Nach der Kündigung bzw. der Bezahlung des Agenten endet das Modell mit der Realisierung des Erlöses, den der Prinzipal erzielt. Die Abbildung 3, die sich im Anhang befindet, verdeutlicht den zeitlichen Ablauf des Grundmodells. Dabei bezeichnet P den Prinzipal, während A den Agenten darstellt. Der Buchstabe Z steht für den Zufall bei der Überwachung.

---

[121] Franchise-Verträge beinhalten meist die Klausel, daß der Franchise-Geber das Outlet und die Bücher des Franchise-Nehmers in bestimmten Abständen und ohne vorherige Anmeldung inspizieren darf. Vgl. § 3, Absatz 7 im Muster-Vertrag, den Pauli (1992) auf S. 174 auflistet.

[122] Die Erkenntnisse dieses Kapitels gelten auch, wenn im Kündigungsfall eine Bezahlung in Höhe von $c(e_L)$ geleistet wird. Sämtliche Informationsrenten würden dann um den Betrag $c(e_L)$ ansteigen.

4.3 Aktionsvariablen, Zielfunktionen, Nebenbedingungen und funktionale Zusammenhänge

4.3.1 Modellierung unterschiedlicher Vertragstypen

Die zu untersuchenden Vertragstypen (Franchise-, gewöhnliche und modifizierte Arbeitsverträge[123]) unterscheiden sich in den im Kapitel II hergeleiteten Strukturmerkmalen „Finanzierungskosten und Kapitalstruktur", „Entlohnungsregelung" und „Eigentumsstruktur". In Abbildung 4 sind diese Unterschiede dargestellt.

Abbildung 4: Die Strukturmerkmalsunterschiede zwischen Franchise-, gewöhnlichen und modifizierten Arbeitsverträgen:

	Entlohnungsform	*Eigentumsstruktur*	*Kapitalstruktur*
Gewöhnlicher Arbeitsvertrag	Der Agent erhält ein fixes Einkommen und wird eventuell am Gewinn des Outlets beteiligt	Der Agent erhält keine Eigentumsrechte	Keine Eigenkapitaleinlage des Agenten
Modifizierter Arbeitsvertrag	Der Agent empfängt das residuale Ein-kommen des Outlets	Der Agent erhält keine Eigentumsrechte	Eigenkapitaleinlage des Agenten
Franchise-Vertrag	Der Agent empfängt das residuale Einkommen des Outlets	Der Agent ist Eigentümer der Kapitalgüter vor Ort	Eigenkapitaleinlage des Agenten

Eigene Abbildung

Zur Modellierung dieser 3 Vertragstypen müßten somit 3 Vertragsparameter verwendet werden. Zur Vereinfachung der Analyse werden aber bei der Modellierung nur folgende zwei Parameter eingesetzt:

1) *Finanzierungsinstrument:* Der binäre Parameter f_1 wird zur Modellierung der Kapitalstruktur verwendet. Er verdeutlicht, wer zu Beginn der Geschäftsbeziehung die Finanzierungskosten der Investition trägt. Trägt der Agent diese Kosten (Franchise- und modifizierte Arbeitsverträge), nimmt f_1 den Wert 1 an, im Fall der Finanzierung durch den Prinzipal (gewöhnliche Arbeitsverträge) nimmt f_1 dagegen den Wert Null an. Annahmegemäß werden die Finanzierungskosten nur mit Eigenkapital

[123] Wie besprochen wird der Begriff des Arbeitsvertrags synonym für Filialsysteme verwendet.

finanziert, d.h. der Träger der Finanzierungskosten trägt Konkursrisiko und Zinslast der Finanzierung (die nicht explizit modelliert sind). Die Tatsache, daß die Assets in der Realität zum Teil mit Fremdkapital finanziert werden, wird dagegen aus Vereinfachungsgründen nicht berücksichtigt. Eine explizite Berücksichtigung würde aber keine wesentliche Änderung ergeben, da der Träger der Finanzierungskosten auch als Darlehensnehmer Konkursrisiko und Zinslast trägt[124].

2) *Eigentumsfrage:* Der binäre Parameter E dient zur Modellierung der Eigentumsstruktur. Er zeigt an, wer der Eigentümer des Assets ist. Ist der Agent der Eigentümer (Franchise-Vertrag), nimmt E den Wert 1 an. Ist dagegen der Prinzipal der Eigentümer (gewöhnliche und modifizierte Arbeitsverträge), nimmt E den Wert Null an.

Auf eine explizite Trennung zwischen fixer und variabler Entlohnung wird dagegen verzichtet. Dies dient zur Vereinfachung der Analyse und ist aus folgenden Gründen zu rechtfertigen:

- Die Frage, ob der Agent ein fixes Einkommen und gegebenenfalls eine Gewinnbeteiligung erhält oder Anspruch auf das residuale Einkommen hat, ist für die Höhe des *Free-Rider*-Anreizes und für die Höhe des *Moral-Hazard*-Anreizes wichtig. Wird eine Marke eingesetzt, tritt für den Agenten stets mindestens einer dieser beiden Anreize auf. Ein fix entlohnter Filialleiter hat zwar keinen Free-Rider-, dafür aber einen sehr hohen Moral-Hazard-Anreiz. Im Gegensatz dazu hat ein Agent, dessen Bezahlung einen extrem hohen Gewinn- und Verlustbeteiligungsgrad aufweist, nur einen geringen Moral-Hazard-Anreiz, dafür aber grundsätzlich einen Free-Rider-Anreiz, dessen Höhe vor allem vom Stammkundenanteil abhängig ist. Weil die Funktionen $c(e_L)$ und $c(e_H)$ als Kosten für physische Inputs, aber auch als Anstrengungskosten aufgefaßt werden können, könnte die unterschiedliche Höhe der Moral-Hazard- und Free-Rider-Anreize dadurch integriert werden, indem die Differenz zwischen $c(e_H)$ und $c(e_L)$ für die einzelnen Entlohnungsformen unterschiedlich hoch angesetzt wird. Die qualitativen Ergebnisse dieses Kapitels würden sich dadurch aber nicht ändern, so daß auf diese Differenzierung verzichtet wird.
- Die weitere Analyse wird verdeutlichen, daß es für die Frage, wie der Prinzipal implizite Geiseln kreieren kann, nur darauf ankommt, ob und - falls ja - in welcher Höhe der Agent Ex-ante-Renten erhält. Ob er diese Renten (die als Informationsren-

[124] Eine Veränderung der Analyse würde sich dann ergeben, wenn der Fremdkapitalgeber einen Teil des Konkursrisikos tragen würde. Da der Träger der Finanzierungskosten aber selbst dann noch einen mehr oder minder großen Teil des Konkursrisikos (mit-)tragen würde, würde es nur zu einer Abschwächung der Ergebnisse dieses Kapitels kommen.

ten bezeichnet werden) über eine fixe oder eine variable Bezahlung erhält, ist aus der Sicht der Geisel-Literatur irrelevant.

Wie die Abbildung 5 zeigt, hat der Prinzipal somit in der Periode t_1 durch Permutation der beiden binären Typologisierungskriterien f_1 und E die Wahl zwischen vier Vertragstypen. Zur Vereinfachung der Notation wird für den weiteren Verlauf der Vertragstypen-Index i folgendermaßen definiert:

- Franchise-Vertrag: $i := \mathbf{F}$ mit $f_1=1 \wedge E=1$
- gewöhnlicher Arbeitsvertrag: $i := \mathbf{gA}$ mit $f_1=0 \wedge E=0$
- modifizierter Arbeitsvertrag: $i := \mathbf{mA}$ mit $f_1=1 \wedge E=0$
- innovativer Eigentumsvertrag: $i := \mathbf{iE}$ mit $f_1=0 \wedge E=1$

Der vierte Vertragstyp ($i = iE$) wird in der bisherigen Literatur nicht diskutiert. Die systematische Charakterisierung macht darauf aufmerksam, daß es diesen Typ (der mit Schenkungsverträgen verglichen werden kann) prinzipiell geben kann. Er wird als „innovativer Eigentumsvertrag" bezeichnet.

Abbildung 5: Typologisierung der im Kapitel III zu analysierenden Vertragstypen:

	Der Agent ist Eigentümer des Kapitalguts (E=1)	Der Prinzipal ist Eigentümer des Kapitalguts (E=0)
Der Agent trägt die Finanzierungskosten (f_1=1)	*Franchise-Vertrag*	*Modifizierter Arbeitsvertrag*
Der Prinzipal trägt die Finanzierungskosten (f_1=0)	*Innovativer Eigentums-Vertrag*	*Gewöhnlicher Arbeitsvertrag*

Eigene Abbildung

Nachdem der Prinzipal durch die Wahl von i den von ihm präferierten Vertragstyp ausgewählt hat, legt er in t_1 auch noch die Bezahlung seines Agenten fest. Dabei muß zwischen „Finanzierungsentgelt", „Entlohnung" und „Informationsrenten" unterschieden werden.

4.3.2 Finanzierungsentgelt, Entlohnung und Informationsrenten

Ein in der Literatur verwendetes Argument lautet, daß der Franchise-Nehmer Ex-post-Profite erhält, ohne die er gar nicht bereit wäre, Vorab-Investitionen zu finanzieren. Diese Profite dienen ihm als Deckungsbeitrag zur Amortisierung seiner Sunk-Kosten. Gleichzeitig könnten sie ein wirkungsvolles Disziplinierungsinstrument sein, indem sie implizite Geiseln darstellen[125]. Dieses Argument erfaßt das Modell mit der Funktion $f_2^i(\bar{e})$. Diese Funktion zeigt an, ob der Agent in t_2 ein sogenanntes **Finanzierungsentgelt** erhält:

a) Trägt der Agent keine Finanzierungskosten (gewöhnliche Arbeits- und innovative Eigentumsverträge), benötigt der Agent auch kein Finanzierungsentgelt zur Amortisierung. Deshalb wird in diesen beiden Vertragstypen kein Finanzierungsentgelt gezahlt. Es gilt somit:

$$f_1 = 0 \qquad \Rightarrow \qquad f_2^i(\bar{e}) = 0$$

b) Bei den Franchise- und den modifizierten Arbeitsverträgen trägt der Agent die Finanzierungskosten. In diesem Fall erhält er in t_2 ein Finanzierungsentgelt zur Amortisierung dieser Kosten. Die Zahlung des Finanzierungsentgelts hängt allerdings davon ab, ob der Vertrag gekündigt wird oder nicht, was in t_1 auch schriftlich fixiert wird. Die Frage der Kündigung hängt ihrerseits vom beobachteten Anstrengungsniveau $\bar{e}$ ab. Somit gilt:

$$f_1 = 1 \qquad \Rightarrow \qquad \begin{array}{ll} f_2^i(\bar{e}) = I & \text{für } \bar{e}_H \\ f_2^i(\bar{e}) = 0 & \text{für } \bar{e}_L \end{array}$$

Die Modellierung verdeutlicht, daß das Finanzierungsentgelt bei Vertragserfüllung nur zu *Ex-post*-Profiten, nicht aber zu *Ex-ante*-Renten führt. Zwar könnte auch modelliert werden, daß ein Agent, der Finanzierungskosten trägt, bei Vertragserfüllung Ex-ante-Renten erhält. Hierzu müßte $f_2^i(\bar{e})$ einen Wert größer als I annehmen[126]. Zur Verdeutlichung der zentralen Argumentationslinie wird aber unterstellt, daß eine Bezahlung an den Agenten, *die über die Deckung von Finanzierungskosten hinausgeht*, als „Entloh-

---

[125] Vgl. Maselli, 1995, S. 228-229; Dnes, 1992b, S. 487-492; Klein/Leffler, 1981, S. 628; Klein, 1980, S. 359.

[126] Dies könnte als Verzinsung des eingesetzten Kapitals mit einem Zinssatz interpretiert werden, der über den (um Risikoprämien erweiterten) marktüblichen Zinssatz liegt.

nung“ bezeichnet wird. Ex-ante-Renten, die weiter unten als Informationsrenten bezeichnet werden, können nur in der Entlohnung, nicht aber im Finanzierungsentgelt enthalten sein. Das Finanzierungsentgelt ist somit nur der Deckungsbeitrag zur Amortisierung von Finanzierungskosten.

Die **Entlohnung** wird mit der Funktion $R^i(\bar{e},\Omega_A)$ modelliert. Wie die Analyse verdeutlichen wird, kann die Höhe der Entlohnung von dem exogenen Parameter Ω_A (mit $\Omega_A \in \{0;I\}$) abhängig sein. Dieser Parameter stellt die Spezifität des Kapitalguts aus der Sicht des Agenten dar. Nimmt Ω_A den Wert Null an, ist das Asset außerhalb der Geschäftsbeziehung für den Agenten wertlos. Beispiele hierfür sind speziell auf den Produktionsprozeß abgestimmte Maschinen und Anlagen, Einrichtungsgegenstände und Gebäude, welche die Marke symbolisieren, oder lokaler Goodwill, der aus der Sicht des Konsumenten mit der Marke verbunden ist. Der Wert I dagegen verdeutlicht, daß das Asset völlig unspezifisch ist und auch außerhalb der Beziehung genutzt werden kann. Analog zum Finanzierungsentgelt ist auch die Zahlung der Entlohnung $R^i(\bar{e},\Omega_A)$ davon abhängig, ob dem Agenten gekündigt wird oder nicht. Im Gegensatz zum Finanzierungsentgelt kann $R^i(\bar{e},\Omega_A)$ aber in allen Vertragstypen zur Disziplinierung eingesetzt werden[127]. Je nach Überwachungssignal gilt deshalb für die Entlohnung $R^i(\bar{e},\Omega_A)$:

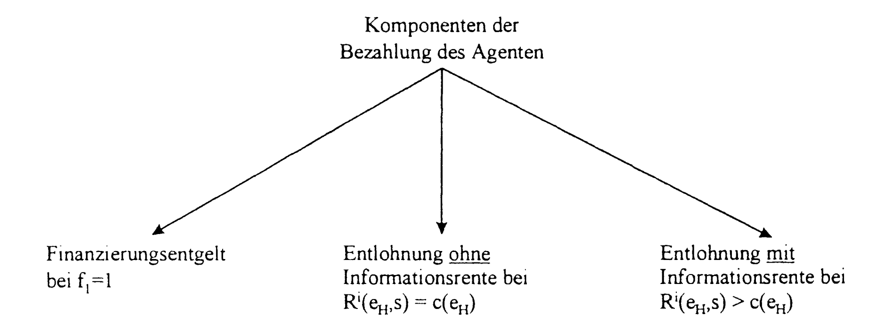
$$\bar{e}_L \quad \Rightarrow \quad R^i(\bar{e},\Omega_A) = 0$$
$$\bar{e}_H \quad \Rightarrow \quad R^i(\bar{e},\Omega_A) \geq c(e_H)$$

Die Ungleichung für den Fall $\bar{e}_H$ verdeutlicht einen zentralen Aspekt der Analyse. Die Entlohnung, die der Agent bei $\bar{e}_H$ erhält, deckt unter Umständen nicht nur die Kosten hoher Qualität ab. Zusätzlich kann es sein, daß die Entlohnung noch eine **Informationsrente** beinhaltet. Dies ist dann der Fall, wenn $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ größer als $c(e_H)$ ist. Die Informationsrente ist somit der *Teil der Entlohnung* $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$*, der* $c(e_H)$ *übersteigt.* Wenn der Agent eine Informationsrente erhält, erzielt er eine Ex-ante-Rente. Die Abbildung 6 verdeutlicht nochmals, daß die Informationsrente - sofern sie gezahlt wird, was grundsätzlich in allen Vertragstypen möglich ist - nur ein Teil der Entlohnung ist, während das Finanzierungsentgelt nur in den Franchise- und in den modifizierten Arbeitsverträgen gezahlt wird:

---

[127] Trotz der Tatsache, daß in allen Vertragstypen eine Entlohnung eingesetzt wird, enthält $R^i(\bar{e},\Omega_A)$ den Index i, weil der Vertragstyp i Einfluß auf die *Höhe* der jeweiligen Entlohnung hat.

Abbildung 6: Unterscheidung zwischen Finanzierungsentgelt, Entlohnung und Informationsrenten:



Eigene Abbildung

4.3.3 Zielfunktionen, Geisel-Bedingung und Partizipationsbedingungen

Der Prinzipal hat somit bei der Vertragsgestaltung in t_1 folgende Instrumente zur Verfügung:

1) Mit den Stellgrößen E und f_1 legt er den Vertragstyp i fest, wobei mit der f_1-Wahl gleichzeitig die $f_2^i(\bar{e})$-Wahl getroffen wird.
2) Über $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ legt er die Entlohnung für den Agenten fest, wobei $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ Ex-ante-Renten in Form von Informationsrenten beinhalten kann.

Diese Instrumente wird der Prinzipal so einsetzen, daß sein Ex-ante-Gewinn $G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A)$ maximiert wird. Da er annahmegemäß nur daran interessiert ist, daß e_H implementiert wird, maximiert er diesen Gewinn an der Stelle e_H, wobei er die exogen vorgegebenen Werte von v und Ω_A berücksichtigen muß. Für $G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A)$ gilt somit:

(1) $$G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A) = Y(e_H) - R^i(\bar{e}_H,\Omega_A) - f_2^i(\bar{e}_H) - (1-f_1)I$$

Um e_H sicherzustellen, muß allerdings gewährleistet sein, daß der Agent in t_2 keinen Anreiz hat, e_L zu wählen. Der Agent kann in t_2 zwischen folgenden Alternativen wählen:

a) Wählt er die Qualität e_H aus, verursacht ihm dies Kosten in Höhe von $c(e_H)$, aber der Prinzipal wird mit Sicherheit das Signal $\bar{e}_H$ empfangen. In diesem Fall wird der Agent mit $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ und $f_2^i(\bar{e}_H)$ bezahlt.
b) Entscheidet sich der Agent dagegen für die Qualität e_L, fallen ihm Kosten in Höhe von $c(e_L)$ an. Der Agent weiß, daß er nur mit der Wahrscheinlichkeit v entdeckt und entlassen wird. In diesem Fall wird er zwar keine Bezahlung erhalten, aber er kann unter Umständen immer noch das Kapitalgut außerhalb der Beziehung nutzen, sofern er der Eigentümer eines unspezifischen Assets ist. Zudem kann es sogar sein, daß er mit der Gegenwahrscheinlichkeit (1-v) für einen fleißigen Agenten gehalten wird. In diesem Fall wird er nicht entlassen und deshalb mit $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ und $f_2^i(\bar{e}_H)$ bezahlt.

Damit der Agent die vom Prinzipal gewünschte hohe Qualität e_H wählt, muß der Prinzipal den Vertrag bereits in t_1 so konzipiert haben, daß es sich für den Agenten in t_2 nicht lohnt, eine niedrige Qualität zu wählen. Der Gewinn $G_2^A(i,e_H,\Omega_A)$ eines ehrlichen Agenten muß deshalb mindestens so groß sein wie der erwartete Gewinn $G_2^A(i,e_L,v,\Omega_A)$ eines betrügerischen Agenten. Diese **Bedingung der Anreiz-Verträglichkeit** wird in der weiteren Analyse als Geisel-Bedingung bezeichnet:

Geisel-Bedingung des Agenten:

(2) $G_2^A(i,e_H,\Omega_A) \geq G_2^A(i,e_L,v,\Omega_A)$

mit

$G_2^A(i,e_H,\Omega_A) = R^i(\bar{e}_H,\Omega_A) + f_2^i(\bar{e}_H) - c(e_H)$

und

$G_2^A(i,e_L,v,\Omega_A)= (1-v)\,[R^i(\bar{e}_H,\Omega_A) + f_2^i(\bar{e}_H)] + vE\Omega_A I- c(e_L)$

Der Prinzipal muß bei der Vertragskonzeption zusätzlich zu der Geisel-Bedingung, die eine Implementierung von e_H sicherstellt, auch noch die **Partizipationsbedingungen** berücksichtigen, die sicherstellen, daß es überhaupt zum Vertragsabschluß kommt:
a) Damit der Prinzipal überhaupt Anreize hat, eine Kette aufzubauen, muß der Erlös $Y(e_H)$ mindestens so hoch sein wie die Kosten, die der Prinzipal in diesem Fall zu tragen hat. Die Partizipationsbedingung des Prinzipals lautet somit:

Partizipationsbedingung des Prinzipals:

(3) $G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A) \geq 0$

b) Den für ihn optimalen Vertrag legt der Prinzipal seinem Agenten zur Unterschrift vor. Der Agent wird diesen Vertrag aber nur unterzeichnen, wenn auch seine Partizipationsbedingung erfüllt ist, d.h. wenn seine gesamte Bezahlung bei e_H mindestens seinem Reservationslohn entspricht, für den der Wert Null unterstellt wird:

Partizipationsbedingung des Agenten:

(4) $G_1^A(i,e_H,\Omega_A) \geq 0$

mit

$G_1^A(i,e_H,\Omega_A) = G_2^A(i,e_H,\Omega_A) - f_1 I$

Die drei Nebenbedingungen (2) bis (4) grenzen den Lösungsraum des Prinzipals ein. Alle Verträge, die sich innerhalb dieses Lösungsraums befinden, sind in der Menge M aller funktionsfähigen Verträge enthalten, für die gilt:

Menge M aller funktionsfähigen Verträge:

$M = \{i \mid G_2^A(i,e_H,\Omega_A) \geq G_2^A(i,e_L,v,\Omega_A); G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A) \geq 0; G_1^A(i,e_H,\Omega_A) \geq 0\}$

Das Gewinnmaximierungskalkül des Prinzipals bei der Vertragskonzeption in t_1 lautet somit:

Gewinnmaximierungskalkül des Prinzipals:

Max $G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A)$ über i und $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$

unter den Nebenbedingungen:

$G_2^A(i,e_H,\Omega_A) \geq G_2^A(i,e_L,v,\Omega_A)$

$G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A) \geq 0$

$G_1^A(i,e_H,\Omega_A) \geq 0$

4.3.4 Kriterium zur Ermittlung der relativen Effizienz

Die relative Effizienz der einzelnen Vertragstypen orientiert sich daran, welchen Ex-ante-Gewinn der jeweilige Vertragstyp für den Prinzipal generiert. Insofern ist die Definition der relativen Effizienz trivial: Der Vertrag, der dem Prinzipal den höchsten erwarteten Ex-ante-Gewinn generiert, weist die höchste relative Effizienz auf. Zur Modellierung dieser Überlegung stehen dabei grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Auswahl:

1) Die Vertragstypen führen bei gleichen Kosten zu unterschiedlichen Erlösen.
2) Die Vertragstypen führen bei gleichen Erlösen zu unterschiedlichen Kosten.

Wie aus der Modellierung des Erlöses Y(e) hervorgeht, wird in diesem Kapitel die zweite Alternative gewählt. Alle Vertragstypen führen aus der Sicht des Prinzipals zu demselben Erlös, sofern der Agent dasselbe Anstrengungsniveau wählt. Diese Annahme ist darauf zurückzuführen, daß untersucht werden soll, inwiefern die Geisel-Literatur in der Lage ist, das Eigentum des Franchise-Nehmers an Kapitalgütern zu erklären. Hierzu dürfen aber bei der Ermittlung der relativen Effizienz der verschiedenen Vertragstypen nur Geisel-Argumente eingesetzt werden. Die meisten Autoren, die das Franchising mit Geisel-Argumenten analysiert haben, unterstellen implizit, daß sich die Geiselwirkung auf der Kostenseite niederschlägt[128].

Auf der Kostenseite treten in diesem Modell aus der Sicht des Prinzipals drei Kostenarten auf:

1) Die Fixkosten der Investition in Höhe von I, wenn er selbst die Finanzierungskosten trägt ($f_I=0$).
2) Das Finanzierungsentgelt $f_2^i(\bar{e}_H)$, wenn der Agent die Finanzierungskosten trägt ($f_I=1$), und der Prinzipal anschließend das Signal $\bar{e}_H$ empfängt.
3) Die Entlohnung $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$, die an den Agenten gezahlt wird, wenn der Prinzipal das Signal $\bar{e}_H$ empfängt.

Die Definition der Menge M impliziert, daß die ersten beiden Kostenarten nicht über die relative Effizienz entscheiden, weil der Prinzipal bei einem funktionsfähigen Vertrag entweder zu Beginn die Finanzierungskosten in Höhe von I trägt (gewöhnlicher Arbeits- oder innovativer Eigentumsvertrag), oder das Finanzierungsentgelt $f_2^i(\bar{e}_H)$ in Höhe von I bezahlen muß (Franchise- oder modifizierter Arbeitsvertrag). Deshalb entstehen dem Prinzipal bei *funktionsfähigen* Verträgen letztlich immer Kosten in Höhe von I.

Somit genügt es, sich bei der Messung der relativen Effizienz auf die Höhe der Entlohnung $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ zu konzentrieren. Denn im Gegensatz zu den ersten beiden Kostenarten können sich die einzelnen Vertragstypen in der Höhe der Entlohnung unterscheiden, die zur Disziplinierung des Agenten nötig ist.

Diese Unterschiede sind darauf zurückzuführen, daß einige Vertragstypen hohe Informationsrenten benötigen, während andere Vertragstypen keiner bzw. niedrigerer Informationsrenten bedürfen. Im wieteren Verlauf des Modells wird somit folgendes Effizienzkriterium verwendet:

---

[128] Vgl. z.B. Scott, 1995, S. 73; Maselli, 1995, S. 231; Sydow, 1994, S. 101-102; Thompson, 1994, S. 209; Brickley/Dark/Weisbach, 1991, S. 101-102; Norton, 1989, S. 585.

Kriterium im Kapitel IV zur Ermittlung der relativen Effizienz:
Aus allen funktionsfähigen Vertragstypen weist der Vertragstyp die höchste relative Effizienz auf, bei dem die Entlohnung $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ die geringste Höhe aufweist. Ein derartiger Vertrag wird als effizienter Vertrag bezeichnet.

Dies verdeutlicht, daß das Gewinnmaximierungskalkül des Prinzipals auch als Kostenminimierungsproblem aufgefaßt werden kann. Im nächsten Abschnitt werden nun die einzelnen Vertragstypen hinsichtlich ihrer relativen Effizienz untersucht.

4.4 Relative Effizienz der einzelnen Vertragstypen

4.4.1 Rekursive Ermittlung

Der Prinzipal wird sein Entscheidungsproblem rekursiv lösen. Dies bedeutet, daß er zuerst die Geisel-Bedingung (2) seines Agenten betrachtet. Daraus kann er *für jeden Vertragstyp i* dann eine *Mindesthöhe der Entlohnung* ableiten, die zur Verhinderung von Agenten-Betrug notwendig ist. Neben diesem Wert muß die Entlohnung aber *noch einen weiteren Mindestwert* erfüllen, der unabhängig vom zugrundeliegenden Vertragstyp ist. Denn aus der Partizipationsbedingung (4) des Agenten ist abzulesen, daß ein Vertrag mindestens die Kosten hoher Qualität abdecken muß, so daß die Entlohnung in allen funktionsfähigen Verträgen folgende Mindesthöhe aufweisen muß:

Mindesthöhe der Entlohnung (ermittelt aus (4)), die bei dem Signal $\bar{e}_H$ gezahlt wird:
$R^i(\bar{e}_H,\Omega_A) \quad \geq \quad c(e_H)$

Bei der Ermittlung der relativen Effizienz eines Vertragstyps muß der Prinzipal somit folgendermaßen vorgehen:

1) Zuerst vergleicht er für jeden Vertragstyp die beiden Mindestwerte und wählt daraus den höchsten Wert aus. Denn dieser Wert gewährleistet einerseits, daß sowohl die Geisel- als auch die Partizipationsbedingung des Agenten erfüllt ist. Andererseits würde ein höherer Wert unnötigerweise den Ex-ante-Gewinn des Prinzipals schmälern. Der gewählte Wert stellt dann die Höhe der zu zahlenden Entlohnung des untersuchten Vertragstyps dar.
2) Im nächsten Schritt vergleicht er die dadurch ermittelte Entlohnungshöhe der einzelnen Vertragstypen. Gemäß der Definition der relativen Effizienz wird er dann den Vertragstyp mit der geringsten Entlohnungshöhe auswählen.

4.4.2 Höhe der Entlohnung in den einzelnen Vertragstypen

4.4.2.1 Gewöhnlicher Arbeitsvertrag

Wählt ein Arbeitnehmer, der einen gewöhnlichen Arbeitsvertrag unterzeichnet hat, eine hohe Qualität aus, wird er mit Sicherheit nicht entlassen, weil der Prinzipal das Signal $\bar{e}_H$ empfangen wird. Weil der Arbeitnehmer in t_1 keine Finanzierungskosten zu tragen hatte, erhält er in t_2 nur eine Entlohnung, aber kein Finanzierungsentgelt. Sein Ex-post-Gewinn lautet deshalb:

$$G_2^A(gA,e_H,\Omega_A) = R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) - c(e_H)$$

Wählt er dagegen eine niedrige Qualität aus, wird er mit der Wahrscheinlichkeit (1-v) nicht entdeckt und somit auch nicht entlassen. Mit der Gegenwahrscheinlichkeit v aber empfängt der Arbeitgeber das Signal $\bar{e}_L$, woraufhin dem Arbeitnehmer gekündigt wird. Der Ex-post-Gewinn eines betrügerischen Arbeitnehmers lautet deshalb:

$$G_2^A(gA,e_L,v,\Omega_A) = (1-v)\, R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) - c(e_L)$$

Vergleicht der Prinzipal beide Werte, ergibt sich in einem gewöhnlichen Arbeitsvertrag folgende Mindesthöhe für die Entlohnung zur Implementierung von e_H:

$$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) \geq \quad [c(e_H) - c(e_L)] / v$$

Aufgrund der Partizipationsbedingung des Agenten muß der Prinzipal dann eine Fallunterscheidung treffen. Übersteigt die Entdeckungswahrscheinlichkeit v einen bestimmten Wert, genügt es, nur die Kosten in Höhe von $c(e_H)$ zu bezahlen.

In diesem Fall wird keine Informationsrente gezahlt. Bei einer geringeren Entdeckungswahrscheinlichkeit muß der Prinzipal seinem Agenten aber eine Informations- und somit eine Ex-ante-Rente überlassen. Es gilt deshalb bei einem gewöhnlichen Arbeitsvertrag folgende Übersicht über die Entlohnungshöhe:

$v \leq [c(e_H) - c(e_L)] / c(e_H)$:	$v > [c(e_H) - c(e_L)] / c(e_H)$:
$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H) - c(e_L)] / v$	$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$

4.4.2.2 *Modifizierter Arbeitsvertrag*

Wählt der Prinzipal einen modifizierten Arbeitsvertrag aus, erhält ein ehrlicher Agent neben seiner Entlohnung auch noch ein Finanzierungsentgelt, weil er in t_1 Finanzierungskosten zu tragen hatte. Der Agent erzielt dann folgenden Ex-post-Gewinn:

$$G_2^A(mA,e_H,\Omega_A) = R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) + I - c(e_H)$$

Betrügt der Agent, wird er mit der Wahrscheinlichkeit v entlassen. Er hat zwar das Kapitalgut finanziert, ist aber nicht der Eigentümer dieses Assets. Deshalb kann er das Asset im Kündigungsfall nicht mit sich nehmen. Der Ex-post-Gewinn eines betrügerischen Agenten lautet somit:

$$G_2^{Ag}(mA,e_L,v,\Omega_A) = (1-v)\,[R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) + I] - c(e_L)$$

Die Entlohnung muß deshalb bei einem modifizierten Arbeitsvertrag mindestens folgenden Wert annehmen:

$$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) \qquad \geq \qquad [c(e_H) - c(e_L)] / v - I$$

Analog zu vorher muß der Prinzipal auch hier wegen der Partizipationsbedingung des Agenten eine Fallunterscheidung vornehmen. Damit ergibt sich folgende Übersicht über die Entlohnungshöhe bei einem modifizierten Arbeitsvertrag:

$v \leq [c(e_H) - c(e_L)] / [c(e_H) + I]$:	$v > [c(e_H) - c(e_L)] / [c(e_H) + I]$:
$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H) - c(e_L)] / v - I$	$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$

4.4.2.3 *Franchise-Vertrag*

In einem Franchise-Vertrag erhält ein ehrlicher Agent denselben Ex-post-Gewinn wie bei einem modifizierten Arbeitsvertrag. Denn in beiden Vertragstypen erhält er ein Finanzierungsentgelt zur Amortisierung seiner Finanzierungskosten aus t_1. Weil es nicht zur Entlassung kommt, spielt definitionsgemäß die Verteilung residualer Kontrollrechte und somit die Frage der Eigentumsverteilung keine Rolle. Nur im Fall eines betrügerischen Agenten unterscheiden sich beide Vertragstypen. Denn im Gegensatz zu einem Agenten, der einen modifizierten Arbeitsvertrag unterschrieben hat, nimmt ein

entlassener Franchise-Nehmer als Eigentümer das Non-Human-Asset mit sich mit. Welchen Wert dieses Asset allerdings für ihn hat, hängt von der Asset-Spezifität ab. Der Ex-post-Gewinn eines betrügerischen Franchise-Nehmers beträgt somit:

$$G_2^A(F,e_L,v,\Omega_A) = (1-v)\,[R^F(\bar{e}_H,\Omega_A) + I] + v\,\Omega_A I - c(e_L)$$

In Abhängigkeit von v ergibt sich folgende Fallunterscheidung über die Höhe der Entlohnung in einem Franchise-Vertrag:

$v \leq [c(e_H)-c(e_L)]/[c(e_H)+(1-\Omega_A)I]$:	$v > [c(e_H)-c(e_L)]/[c(e_H)+(1-\Omega_A)I]$:
$R^F(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v - (1-\Omega_A)I$	$R^F(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$

4.4.2.4 Innovativer Eigentumsvertrag

Bei einem innovativen Eigentumsvertrag erhält ein ehrlicher Agent denselben Ex-post-Gewinn wie ein gewöhnlicher Arbeitnehmer. Denn in beiden Vertragstypen wird aufgrund fehlender Finanzierungstätigkeit des Agenten nur eine Entlohnung, aber kein Finanzierungsentgelt gezahlt. Im Betrugsfall dagegen erzielt ein Agent, der einen innovativen Eigentumsvertrag abgeschlossen hat und dadurch Eigentümer des Non-Human-Assets wird, denselben Ex-post-Gewinn wie ein Franchise-Nehmer, weil er ebenfalls das Asset mit sich nehmen kann. Damit ergibt sich bei einem innovativen Eigentumsvertrag folgende Entlohnungshöhe:

$v \leq [c(e_H) - c(e_L)] / [c(e_H) - \Omega_A I]$:	$v > [c(e_H) - c(e_L)] / [c(e_H) - \Omega_A I]$:
$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H) - c(e_L)] / v + \Omega_A I$	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$

4.4.3 Effizienzvergleich der Vertragstypen

Ausgehend von den ermittelten $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$-Werten können nun die einzelnen Vertragstypen hinsichtlich ihrer relativen Effizienz miteinander verglichen werden. Die Ermittlung der relativen Effizienz der einzelnen Vertragstypen ist aufgrund der annahmegemäß exogenen Überwachungsintensität von der Entdeckungswahrscheinlichkeit v abhängig. Die Tabelle 2, die sich im Anhang befindet, stellt die unterschiedlichen Entlohnungshöhen in Abhängigkeit von v übersichtlich dar:

- In der linken Spalte dieser Tabelle muß der Prinzipal bei allen Vertragstypen eine Informationsrente (d.h. $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A) > c(e_H)$) bezahlen, was zu Ex-ante-Renten des

Agenten führt. Aber bei den modifizierten Arbeits- und bei den Franchise-Verträgen mit spezifischen Kapitalgütern verringert sich diese Rente um den Wert I, weil der Agent neben der Informationsrente auch noch das Finanzierungsentgelt verlieren kann.

- In der zweiten Spalte der Tabelle 2 muß der Prinzipal bei diesen Vertragstypen keine Informationsrente bezahlen, während er in allen anderen Vertragstypen noch immer mehr als $c(e_H)$ erstatten muß. Auch hier erfüllt das Finanzierungsentgelt eine Geisel-Funktion.
- In der vorletzten Spalte ist die Entdeckungswahrscheinlichkeit bereits so groß, daß auch bei einem gewöhnlichen Arbeitsvertrag und einem Franchise-Vertrag mit unspezifischen Kapitalgütern keine Informationsrente mehr bezahlt werden muß.
- In der letzten Spalte weisen sogar alle Vertragstypen dieselbe relative Effizienz auf.

Entscheidungstheoretisch betrachtet stellen somit modifizierte Arbeitsverträge und Franchise-Verträge mit spezifischen Kapitalgütern Strategien dar, die - abhängig vom jeweiligen v-Intervall - schwach oder stark **dominant** sind. Die Abbildung 7, die sich ebenfalls im Anhang befindet, stellt dies anschaulich dar. Sie gibt die Höhe der Entlohnung je Vertragstyp und Situation wider. Im nächsten Abschnitt wird die Überwachungsintensität und somit auch die Entdeckungswahrscheinlichkeit v endogenisiert. Erst im Anschluß daran wird auf die Frage zurückgekommen, ob die Geisel-Literatur in einem Modell mit einem nicht-opportunistischen Prinzipal die Eigentumsstruktur des Franchisings erklären kann.

4.5 Modifizierung von Modell I: Endogenisierung der Überwachungsintensität

In der Realität wird ein Prinzipal in der Regel nicht nur den Vertragstyp i und das dazugehörige Bezahlungsschema auswählen. Zusätzlich wird er sich überlegen, mit welcher Intensität er seinen Agenten in t_2 überwachen soll. Diese Überlegung kann auf einfache Art und Weise durch folgende Modifikationen in das Modell I integriert werden: Der Prinzipal legt in t_1 nicht nur den Vertragstyp i und das Bezahlungsschema fest, sondern wählt zusätzlich noch für jeden Vertragstyp die optimale Überwachungsintensität und somit die Entdeckungswahrscheinlichkeit v aus. Grundsätzlich ist er an einer Entdeckungswahrscheinlichkeit in Höhe von 1 interessiert. Aber er muß die Überwachungskosten in Höhe von $c_Ü(v)$ berücksichtigen. Hierbei wird unterstellt, daß die Überwachung variable Kosten verursacht:

$$c_Ü'(v) > 0 \quad \text{mit} \quad c_Ü(0) \geq 0$$

Dadurch ist ein Trade-Off modellierbar: Mit steigender Überwachungsintensität sinkt (aufgrund der steigenden Entdeckungswahrscheinlichkeit) die Informationsrente, gleichzeitig aber steigen die Überwachungskosten an. Die neue Zielfunktion des Prinzipals lautet somit:

Zielfunktion des Prinzipals bei Endogenisierung von v:

(1′) Max $G_I^P(i,e_H,v,\Omega_A) - c_{\ddot{U}}(v)$ über i, $R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$ und v

mit

$v \in [0;1]$

Die Endogenisierung der Überwachungsintensität gestattet interessante Erkenntnisse über den Nutzen, den ein Prinzipal aus einem Vertragstyp mit Geisel-Wirkung ziehen kann. Bisher bestand der einzige Nutzen in einer möglichen Reduzierung der Informationsrente. Bei exogener Überwachungsintensität existierten aber Intervalle, in denen innovative Finanzierungsverträge und Franchise-Verträge mit spezifischen Kapitalgütern nur als schwach dominante Strategien bezeichnet werden können. Durch die Endogenisierung der Überwachungsintensität kann gezeigt werden, daß diese Bereiche für den Vergleich der einzelnen Vertragstypen irrelevant sind, sofern Überwachungskosten nicht (nur) Fixkosten, sondern (auch) variable Kosten sind. Denn ein rationaler Prinzipal wird bei variablen Überwachungskosten niemals ein Intervall wählen, in dem die Entlohnung durch eine Erhöhung von v nicht mehr weiter gesenkt werden kann, da seinen steigenden Überwachungskosten kein Zusatznutzen gegenüberstehen würde. Je nach Verlauf der Überwachungskostenfunktion wird der Prinzipal statt dessen eine Entdeckungswahrscheinlichkeit in einem anderen Bereich, maximal aber an der Untergrenze des Bereiches wählen, ab dem der Agent keine Informationsrenten mehr erhält. In Abbildung 7 (s. Anhang) wäre die maximal erforderliche Überwachungsintensität bei einem modifizierten Arbeitsvertrag oder einem Franchise-Vertrag mit spezifischen Kapitalgütern beim Punkt A erreicht, während sie bei einem gewöhnlichen Arbeitsvertrag, einem Franchise-Vertrag mit unspezifischen Kapitalgütern oder einem innovativen Eigentumsvertrag mit spezifischen Kapitalgütern erst mit dem Punkt B, und bei einem innovativen Eigentumsvertrag mit unspezifischen Kapitalgütern sogar erst mit dem Punkt C erreicht ist. Weil ein Prinzipal aber den Vertragstyp auswählt, der die *Summe* aus Überwachungskosten und Informationsrenten minimiert, kann folgende These festgehalten werden:

These 3: Bei endogener Überwachungsintensität, die mit variablen Überwachungskosten verbunden ist, genügt bereits der Nachweis, daß ein Vertragstyp bei der Er-

mittlung der relativen Effizienz in bestimmten v-Bereichen zu geringeren Informationsrenten als andere Vertragstypen führt, damit dieser Vertragstyp als stark dominante Strategie bezeichnet werden kann.

Dieses Ergebnis gestattet es, zur Reduzierung der Komplexität in den weiteren Modellen auf eine Endogenisierung der Überwachungsintensität zu verzichten, und sich stattdessen auf die Höhe der Entlohnung $R^{i}(\bar{e}_{H},\Omega_{A})$ bei den einzelnen Vertragstypen zu konzentrieren, ohne den Begriff der schwachen Dominanz problematisieren zu müssen.

4.6 Erkenntnisse aus Modell I

Das Modell I präzisiert eine Aussage der Geisel-Literatur über Franchising: *Notwendige* Bedingung für eine implizite Geisel-Funktion von Kapitalgütern ist nur, daß der Agent die Finanzierungskosten des Kapitalguts trägt. Es ist dagegen nicht notwendig, daß der Agent auch Eigentümer der von ihm finanzierten Assets ist. Diese Erkenntnis ist in der These 4 festgehalten:

These 4: Die Finanzierung eines Assets durch den Agenten ist die notwendige Voraussetzung für eine Geisel-Funktion dieses Assets.

Diese These erscheint trivial, hat aber weitreichende Auswirkungen innerhalb einer vergleichenden Analyse. Zwar kann festgestellt werden, daß ein Franchise-Vertrag mit spezifischen Kapitalgütern in einem Modell mit einem nicht-opportunistischen Prinzipal effizienter als ein gewöhnlicher Arbeitsvertrag ist. Aber ein modifizierter Arbeitsvertrag ist ebenfalls in der Lage, Geiseln in Form des Finanzierungsentgelts zu bilden. Damit kann dieses Modell verdeutlichen, daß Geisel-Überlegungen grundsätzlich mit der Kapital-, nicht aber mit der Eigentumsstruktur verbunden sind. In einem Modell mit einem nicht-opportunistisch eingestelltem Prinzipal ist es somit nicht möglich, über Geisel-Argumente die Eigentumsstruktur des Franchisings zu erklären. Es stellt sich aber die Frage, ob es für die Bildung effizienter Geiseln notwendig ist, dem Agenten das Eigentum an den von ihm finanzierten Assets zu überlassen, wenn dem Prinzipal opportunistische Aneignungsabsichten unterstellt werden. Das nächste Modell, das aufgrund der Berücksichtigung opportunistischer Aneignungsabsichten ein wesentlich realistischeres Bild als das Modell I zeichnet, wird dieser Frage nachgehen. Zuvor ist allerdings noch auf einen Aspekt hinzuweisen, der Franchise-Verträge mit unspezifischen Kapitalgütern betrifft. Das Modell I verdeutlicht, daß die unspezi-

fischen Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers keine Geisel-Funktion ausüben können. Die Geisel-Literatur hat somit Schwierigkeiten, die Tatsache zu erklären, daß Franchise-Nehmer (auch) unspezifische Kapitalgüter besitzen können. Dieser Aspekt wird im weiteren Verlauf noch mehrmals zur Sprache kommen.

5 Modell II: Opportunistische Aneignungsabsichten des Prinzipals

5.1 Problemstellung von Modell II

Bei einer Finanzierung durch den Agenten - was bei den modifizierten Arbeits- und den Franchise-Verträgen der Fall ist - kann ein Prinzipal einen Anreiz haben, sich das Kapitalgut, das der Agent finanziert hat, opportunistisch anzueignen, indem er trotz (wahrgenommener) tadelloser Qualität den Vertrag vorzeitig kündigt[129]. Weil ein rationaler Agent aber antizipiert, daß der Prinzipal opportunistisch handeln wird, sofern dieser dazu die Möglichkeit hat, wird ein Vertrag mit agentenfinanzierten Geiseln nur dann funktionsfähig sein, wenn der Agent bereits beim Vertragsabschluß gegen opportunistische Aneignung abgesichert ist. Eine derartige Geisel, die vor opportunistischer Aneignung geschützt ist, wird in der Literatur als **Ugly Princess** (häßliche Prinzessin) bezeichnet[130]. Es stellt sich nun die Frage, ob das Eigentum des Franchise-Nehmers Schutz vor opportunistischer Aneignung bietet. Denn im Gegensatz zu einem modifizierten Arbeitsvertrag kann der Franchise-Nehmer als Eigentümer bestimmen, wer Zugang zu seinen Non-Human-Assets erhält. Das Modell II wird sich somit auf folgende Fragen konzentrieren:

1) Bietet das Eigentum des Agenten tatsächlich ausreichenden Schutz vor opportunistischen Absichten des Prinzipals? Mit anderen Worten: Stellt die Übertragung von Eigentumsrechten auf den Agenten ein Instrument dar, aus den Kapitalgütern, die der Agent finanziert hat, eine „Ugly Princess" zu machen?
2) Wenn ja: Ist Franchising mit spezifischen Kapitalgüter der einzige effiziente Vertragstyp?

Bevor das Modell II aus dem Grundmodell entwickelt wird, ist noch auf einen Aspekt hinzuweisen, der im weiteren Verlauf eine zentrale Bedeutung erlangen wird.

---

[129] Als **Opportunismus** bezeichnet man das bösartige Verfolgen des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List und Tücke. Vgl. Williamson, 1985, S. 47.
[130] Vgl. Dnes, 1996, S. 319; Williamson, 1985, S. 168.

5.2 Möglichkeit zu Nachverhandlungen

Die Aussage, Eigentum schütze einen Agenten vor opportunistischer Aneignung, wirkt auf den ersten Blick überzeugend. Denn der Eigentümer erhält die residualen Kontrollrechte und kann somit in vertraglich nicht geregelten Situationen (wozu grundsätzlich auch die Zeit nach der Kündigung gehört) entscheiden, wer Zugang zu seinen Assets erhält. Er kann deshalb einen Prinzipal, der ihm opportunistisch gekündigt hat, von der Nutzung seiner Assets ausschließen. Endet jedoch die Argumentationskette an dieser Stelle, wird ein wichtiger Aspekt außer acht gelassen werden, da es nach der Kündigung zu Nachverhandlungen zwischen den Parteien kommen kann. Im Rahmen dieser Verhandlungen kann es dann sein, daß nachträglich das Eigentum auf den Prinzipal übertragen wird[131]. Das Modell II wird die Möglichkeit von Nachverhandlungen berücksichtigen und untersuchen, welche Auswirkungen dies auf die relative Effizienz und die Funktionsfähigkeit von Franchise-Verträgen hat, wenn dem Prinzipal opportunistische Absichten unterstellt werden. Der nächste Abschnitt wird sich mit den dazu notwendigen Modifikationen des Grundmodells befassen.

5.3 Veränderungen gegenüber Modell I

5.3.1 Gefahr opportunistischer Kündigung

Der Prinzipal ist weiterhin daran interessiert, daß e_H implementiert wird. Allerdings wird er jetzt in der zweiten Periode opportunistisch kündigen, wenn er sich daraus Vorteile verschaffen kann. Zur Modellierung der Möglichkeit, daß der Prinzipal opportunistisch kündigen kann, wird der binäre Parameter o (für Opportunismus) eingeführt (mit $o \in \{0;1\}$). Nimmt o den Wert Null an, kommt es nicht zur opportunistischen Kündigung. Nimmt o dagegen den Wert 1 an, erfolgt die opportunistische Kündigung durch den Prinzipal.

Der Agent wird allerdings antizipieren, daß es zur opportunistischen Kündigung kommen wird, sofern der Prinzipal Anreize dazu hat. Da der Agent im Fall opportunistischer Kündigung keine Bezahlung erhält, muß bereits durch die Vertragskonzeption in t_1 sichergestellt sein, daß der Prinzipal in t_2 keinen Anreiz zur opportunistischen Kündigung haben wird. Ist dies nicht der Fall, wird die Partizipationsbedingung (4) des Agenten nicht erfüllt sein. Das Modell II bedarf somit einer zusätzlichen Bedingung,

[131] Vgl. auch Maselli, 1995, S. 234-235; Kunkel, 1994, S. 35; Thompson, 1994, S. 209-210; Dnes, 1992b, S. 494.

die gewährleistet, daß der Ex-post-Gewinn eines ehrlichen Prinzipals mindestens so hoch ist wie der Ex-post-Gewinn bei opportunistischer Kündigung. Diese Anreiz-Verträglichkeits-Bedingung des Prinzipals wird im weiteren Verlauf als Ugly-Princess-Bedingung bezeichnet.

5.3.2 Herleitung der Ugly-Princess-Bedingung

Zur Herleitung der Ugly-Princess-Bedingung muß betrachtet werden, welchen Ex-post-Gewinn ein ehrlicher Prinzipal erzielt. Dieser Gewinn muß mindestens so hoch sein wie der Ex-post-Gewinn eines Prinzipals, der opportunistisch kündigt.

5.3.2.1 Ex-post-Gewinn eines ehrlichen Prinzipals

Entscheidet sich der Prinzipal gegen eine opportunistische Kündigung, wird er denselben Ex-post-Gewinn erzielen wie im Modell I[132]. Dieser Gewinn wird im Modell II als $G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0)$ bezeichnet. Für ihn gilt:

Ex-post-Gewinn eines ehrlichen Prinzipals:
$G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0) = Y(e_H) - R^i(\bar{e}_H,\Omega_A) - f_2^i(\bar{e}_H)$

5.3.2.2 Ex-post-Gewinn des Prinzipals bei opportunistischer Kündigung

Weil produktive Kapitalgüter untersucht werden, wird der Prinzipal im Fall opportunistischer Kündigung einen neuen Agenten benötigen, damit das Kapitalgut vor Ort produktiv eingesetzt werden kann. Mit dem neuen Agenten würde der Prinzipal annahmegemäß denselben Vertragstyp abschließen wie mit dem alten Agenten[133]. Kommt es aufgrund opportunistischer Kündigung zum Wechsel des Agenten, ist der Prinzipal weiterhin daran interessiert, daß e_H - jetzt allerdings durch den neuen Agenten - implementiert wird. Der Ex-post-Gewinn des Prinzipals, der als $G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=1)$ bezeichnet wird, setzt sich dabei aus folgenden Komponenten zusammen:

---

[132] Dieser Ex-post-Gewinn ist im Modell I nicht explizit modelliert worden. Er läßt sich aus dem Ex-ante-Gewinn $G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A)$ herleiten, indem die Sunk-Kosten des Prinzipals, die in einem gewöhnlichen Arbeits- oder einem innovativen Eigentumsvertrag anfallen, hinzugezählt werden.

[133] Die Möglichkeit, daß der Vertragstyp gewechselt wird, bleibt somit zur Vereinfachung der Analyse unberücksichtigt. Vgl. hierzu die Ausführungen über die Bedeutung von Reputationsargumenten für die Erklärung der Eigentumsstruktur des Franchisings im Abschnitt 5.5.3.

1) Beim Wechsel des Agenten wird der Prinzipal Kosten eines Agenten-Wechsels in Höhe von N auf sich nehmen müssen. Diese Kosten können durch Such- oder Trainingsaktivitäten entstehen. Sie können aber auch darauf zurückzuführen sein, daß das Kapitalgut für eine gewisse Zeit nicht bzw. nicht effizient genug genutzt werden kann, weil der Wechsel des Agenten Zeit benötigt bzw. weil der neue Agent noch nicht genügend Erfahrung besitzt.
2) Mit dem neuen Agenten wird der Prinzipal aus dem „laufenden Geschäft" einen Ex-post-Gewinn in Höhe von $LG_2^P(i,e_H,v,\Omega_A)$ erzielen[134]. Dieser Gewinn aus dem laufenden Geschäft beinhaltet neben dem Erlös, den der Prinzipal mit diesem neuen Agenten erzielen wird, auch noch die Bezahlung, die er diesem Agenten geben muß, damit e_H implementiert wird.
3) Bei einem modifizierten Arbeitsvertrag muß ein opportunistischer Prinzipal zwar seinem neuen Agenten neben einer Entlohnung auch ein Finanzierungsentgelt bezahlen. Aber als Eigentümer des Kapitalguts entscheidet der Prinzipal darüber, was mit dem Asset nach der Kündigung des alten Agenten geschieht. Annahmegemäß wird er dann vom neuen Agenten, der erneut die Finanzierungskosten zu tragen hat, den Preis I für die Nutzung des Assets verlangen, ohne vorher das Finanzierungsentgelt des gekündigten Agenten gezahlt zu haben[135].
4) Bei einem Franchise-Vertrag entscheidet der Franchise-Nehmer als Eigentümer über den Asset-Einsatz. Der Prinzipal hätte somit keine Möglichkeit, opportunistisch zu handeln. Wenn aber das Asset spezifisch ist ($\Omega_A=0$), wird es für den Agenten nach der Kündigung wertlos sein. Deshalb liegt bei spezifischen Kapitalgütern die Ausgangsbasis für Nachverhandlungen vor. Der Prinzipal wird dann das Kapitalgut für den Preis δI kaufen (mit $\delta \in [0;1]$) und als Zwischenhändler für den Preis I an seinen neuen Franchise-Nehmer weiterverkaufen[136].

---

[134] Die Bezeichnung „laufendes Geschäft" soll verdeutlichen, daß damit weder die Kosten eines Agenten-Wechsels N noch die Gewinne aus einer möglichen opportunistischen Aneignung, sondern nur Gewinne aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit (Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen des Prinzipals) gemeint sind.

[135] Die Möglichkeit, daß der Prinzipal die unspezifischen Kapitalgüter auch auf dem Spot-Markt verkaufen könnte, wird zur Komplexitätsreduktion nicht explizit berücksichtigt. Eine Berücksichtigung würde aber nichts an den Ergebnissen dieses Kapitels ändern.

[136] Es wäre auch möglich, daß der neue Franchise-Nehmer das Kapitalgut für den Preis δI direkt vom alten Franchise-Nehmer abkauft. Weil bei einem δ-Wert kleiner 1 die Finanzierungskosten und somit auch das zur Amortisierung notwendige Finanzierungsentgelt des neuen Agenten sinken, ist dies für den Franchise-Geber bezüglich der Pay-Offs identisch zur „Zwischenhändler"-Alternative. Während Kaufmann und Lafontaine zeigen, daß bei McDonald's der alte und der neue Franchise-Nehmer miteinander verhandeln, stellt Dnes fest, daß mehrere Franchise-Geber als Zwischenhändler fungieren. Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 431-437; Dnes, 1992a, S. 493-494.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß der Ex-post-Gewinn eines opportunistischen Prinzipals folgendermaßen lautet, wobei der Ausdruck in der eckigen Klammer die Komponenten 3) und 4) zeigt:

Ex-post-Gewinn des Prinzipals bei opportunistischer Kündigung:

$$G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=1) = LG_2^P(i,e_H,v,\Omega_A) + [f_1(1-E) + f_1E(1-\Omega_A)(1-\delta)]I - N$$

Die Ugly-Princess-Bedingung nimmt somit folgende Form an:

Ugly-Princess-Bedingung (allgemeine Formulierung):

$$G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0) \geq \quad G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=1)$$

Diese Bedingung schränkt die Menge der zur Auswahl stehenden funktionsfähigen Verträge aus dem Modell I (Menge M) auf die Teilmenge M′ ein ($M' \subseteq M$). Für M′ gilt:

Menge M′ aller funktionsfähigen Verträge:

$$\begin{aligned} M' = \{i \mid \quad & G_2^A(i,e_H,\Omega_A) & \geq \quad & G_2^A(i,e_L,v,\Omega_A); \\ & G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A) & \geq \quad & 0; \\ & G_1^A(i,e_H,\Omega_A) & \geq \quad & 0; \\ & G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0) & \geq \quad & G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=1)\} \end{aligned}$$

Das Maximierungskalkül des Prinzipals, der weiterhin den Vertrag so konzipieren will, daß sein Agent unterschreibt und anschließend e_H implementiert, läßt sich somit folgendermaßen darstellen:

Gewinnmaximierungskalkül des Prinzipals:

$$\text{Max} \quad G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A) \qquad \text{über i und } R^i(\bar{e}_H,\Omega_A)$$

unter den Nebenbedingungen:

$$\begin{aligned} G_2^A(i,e_H,\Omega_A) & \geq \quad G_2^A(i,e_L,v,\Omega_A) \\ G_1^P(i,e_H,v,\Omega_A) & \geq \quad 0 \\ G_1^A(i,e_H,\Omega_A) & \geq \quad 0 \\ G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0) & \geq \quad G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=1) \end{aligned}$$

Im nächsten Abschnitt werden die einzelnen Vertragstypen hinsichtlich ihrer Funktionsfähigkeit und ihrer relativen Effizienz untersucht, wobei der bereits im Modell I

als ineffizient bezeichnete innovative Eigentumsvertrag nicht mehr berücksichtigt wird. Zur Konzentration der Analyse wird allerdings folgende einschränkende Annahme eingeführt: Der Ex-post-Gewinn aus dem „laufenden Geschäft" mit einem neuen Agenten entspricht dem Ex-post-Gewinn, den der Prinzipal erzielen würde, wenn er seinem alten Agenten nicht opportunistisch kündigen würde. Diese Annahme ist realistisch, da der Prinzipal - der seinem neuen Agenten denselben Vertrag anbietet wie seinem alten Agenten - dem neuen Agenten für die Implementierung von e_H dieselbe Entlohnung und (bei einem Franchise- oder einem modifizierten Arbeitsvertrag) dasselbe Finanzierungsentgelt bezahlen muß wie seinem alten Agenten, falls er diesen nicht opportunistisch entlassen hätte. Es gilt somit folgender Zusammenhang:

$$G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0) = \quad LG_2^P(i,e_H,v,\Omega_A)$$

Aufgrund dieser Annahme[137] verkürzt sich die Ugly-Princess-Bedinung auf:

Ugly-Princess-Bedingung (verkürzte Form):

$$N \quad \geq \quad [f_I(1-E) + f_I E(1-\Omega_A)(1-\delta)]I$$

5.4 Funktionsfähigkeit und relative Effizienz der einzelnen Vertragstypen

5.4.1 Gewöhnlicher Arbeitsvertrag

Die Funktionsfähigkeit eines gewöhnlichen Arbeitsvertrags wird nicht davon beeinflußt, daß der Prinzipal opportunistische Absichten verfolgt. In der Ugly-Princess-Bedingung ist dies daran zu erkennen, daß der eckige Klammerausdruck in der modifizierten Ugly-Princess-Bedingung den Wert Null annimmt. Weil somit die Ugly-Princess-Bedingung immer erfüllt ist, ändert sich nichts gegenüber der Entlohnungshöhe aus dem Modell I. Wird nur der v-Bereich betrachtet, in dem eine Informationsrente zu zahlen ist, beträgt die Entlohnung für einen gewöhnlichen Arbeitsvertrag erneut:

$$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$$

[137] Würde $LG_2^P(i,e_H,v,\Omega_A)$ größer als $\{G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0) + N\}$ sein, wäre M' die leere Menge. Die Annahme, daß $LG_2^P(i,e_H,v,\Omega_A)$ gleich $\{G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0)$ ist, soll verhindern, daß dieser Fall in der folgenden Analyse auftreten kann. Es ist darauf hinzuweisen, daß diese Annahme sicherstellt, daß die Ugly-Princess-Bedingung bei einem gewöhnlichen Arbeitsvertrag auf jeden Fall erfüllt ist.

5.4.2 Modifizierter Arbeitsvertrag

Im Gegensatz zu einem gewöhnlichen Arbeitsvertrag trägt der Agent bei einem modifizierten Arbeitsvertrag die Finanzierungskosten. Die Ugly-Princess-Bedingung lautet in diesem Fall:

$$N \geq I$$

Die linke Seite repräsentiert die Kosten opportunistischer Kündigung, während die rechte Seite den Anreiz zur opportunistischen Kündigung darstellt. Falls die Kosten N eines Agenten-Wechsels höher sind als die Finanzierungskosten des Non-Human-Assets, ist der modifizierte Arbeitsvertrag funktionsfähig. In dieser Situation nimmt die Entlohnung denselben Betrag an wie im Grundmodell, d.h. es gilt:

$$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v - I$$

Der modifizierte Arbeitsvertrag ist dann erneut effizienter als ein gewöhnlicher Arbeitsvertrag. Falls allerdings die Kosten N eines Agenten-Wechsels geringer sind als die Finanzierungskosten, ist die Ugly-Princess-Bedingung nicht erfüllt. Der modifizierte Arbeitsvertrag ist dann nicht funktionsfähig. Der entscheidende Grund hierfür ist das Eigentum des Prinzipals am Non-Human-Asset, das der Agent finanziert hat. Es stellt sich somit die Frage, ob dagegen eine andere Verteilung der Eigentumsrechte - wodurch ein modifizierte Arbeits- zu einem Franchise-Vertrag wird - die Funktionsfähigkeit in allen Situationen sichern kann.

5.4.3 Franchise-Vertrag

Bei der Analyse von Franchise-Verträgen ist - analog zum Modell I - zwischen spezifischen und unspezifischen Kapitalgütern zu unterscheiden. Bei unspezifischen Assets ist ein Franchise-Nehmer - im Gegensatz zu einem modifizierten Arbeitsvertrag - vor opportunistischer Aneignung geschützt. Denn der Franchise-Nehmer kann als Eigentümer einen opportunistischen Prinzipal vom Zugang zu seinen Assets ausschließen. Die Möglichkeit zu Nachverhandlungen ist bei unspezifischen Assets irrelevant, da der Franchise-Nehmer sein Asset auch außerhalb der Vertragsbeziehung nutzen kann. Er wird deshalb keinen Anreiz zu Nachverhandlungen haben. Aber trotz der Tatsache, daß das Eigentum des Agenten in diesem Fall ausreichenden Schutz vor opportunistischer Aneignung bietet, kann damit nicht gezeigt werden, daß das Eigentum des

Agenten eine notwendige Voraussetzung zur Bildung effizienter Geiseln ist. Denn das Eigentum garantiert in diesem Fall nur die *Funktionsfähigkeit* des Vertrags. Die *relative Effizienz* eines Franchise-Vertrags mit unspezifischen Kapitalgütern ist - wie im Modell I - nur genauso hoch wie bei einem gewöhnlichen Arbeitsvertrag:

$$R^F(\bar{e}_H, \Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v \qquad \text{für } \Omega_A = 1$$

Im Gegensatz zum Fall *unspezifischer* Kapitalgüter hat die Möglichkeit zu Nachverhandlungen bei *spezifischen* Kapitalgütern Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit des Franchise-Vertrags. Denn die Ugly-Princess-Bedingung lautet in diesem Fall:

$$N \geq (1-\delta)I$$

Das Eigentum des Agenten reicht somit nicht aus, den Agenten zu schützen. Analog zu einem modifizierten Arbeitsvertrag benötigt der Franchise-Vertrag mit spezifischen Assets genügend hohe Wechsel-Kosten, damit seine Funktionsfähigkeit gewährleistet bleibt. Ist dies der Fall, weist der Franchise-Vertrag mit spezifischen Assets dieselbe Entlohnung wie im Modell I und damit wie bei einem funktionsfähigen modifizierten Arbeitsvertrag auf:

$$R^F(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v - I \qquad \text{für } \Omega_A = 0$$

Dennoch ist ein Unterschied zum modifizierten Arbeitsvertrag zu erkennen: Das Eigentum des Agenten *reduziert* den Anreiz zur opportunistischen Aneignung, weil der Prinzipal in der Nachverhandlung den Preis δI bezahlen muß[138]. Dadurch müssen die Wechsel-Kosten nicht so hoch sein wie bei einem modifizierten Arbeitsvertrag, was die auf der nächsten Seite dargestellte Übersicht verdeutlicht. Wie zu erkennen ist, können modifizierte Arbeitsverträge und Franchise-Verträge mit spezifischen Kapitalgütern zwar erneut implizite Geiseln in Form eines Finanzierungsentgelts kreieren. In diesen Fällen weisen beide Vertragstypen - wie im Modell I - die höchste relative Effizienz auf. Aber im Gegensatz zum Ausgangsmodell kann es nun sein, daß diese beiden Vertragstypen nicht mehr funktionsfähig sind. Welche Erkenntnisse aus dieser Veränderung gewonnen werden können, wird im nächsten Abschnitt behandelt.

---

[138] Nimmt δ den Wert 1 an, wird es sogar niemals zu Nachverhandlungen kommen. Es ist jedoch unrealistisch, daß es nach einer opportunistischen Kündigung im Verhandlungsweg zu diesem Preis kommen wird. Denn nach der Kündigung weist der Franchise-Geber bei spezifischen Kapitalgütern eine hohe Verhandlungsmacht auf.

Tabelle 3: Funktionsfähigkeit und relative Effizienz der einzelnen Vertragstypen bei opportunistischen Aneignungsabsichten des Prinzipals:

	Funktionsfähigkeit	*Relative Effizienz*
Franchise-Vertrag a) mit unspezifischen Kapitalgütern (Ω_A=1): b) mit spezifischen Kapitalgütern (Ω_A=0):	a) Ja b) Ja, falls: $N \geq (1-\delta)I$ Nein, sonst	a) $R^F(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$ b) Falls funktionsfähig: $R^F(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v-I$
Gewöhnlicher Arbeitsvertrag:	Ja	$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$
Modifizierter Arbeitsvertrag:	Ja, falls: $N \geq I$ Nein, sonst	Falls funktionsfähig: $R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v-I$

Eigene Tabelle

5.5 Erkenntnisse aus dem Modell II

5.5.1 Erkenntnisse über die Eigentumsstruktur des Franchisings

Die Frage, ob das Eigentum des Agenten eine notwendige Voraussetzung für die Kreierung einer effizienten aneignungssicheren Geisel ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Aber es treten ernste Zweifel an der Erklärungskraft der Geisel-Literatur bezüglich des Wesens eines Franchise-Vertrags auf. Denn es kann zwar sein, daß das Eigentum des Agenten tatsächlich die einzige Möglichkeit ist, auf effiziente Art und Wiese implizite Geiseln zu bilden. Dazu müssen aber die Kosten N eines Agenten-Wechsels im Intervall [(1-δ)I;I[liegen. Liegen sie darunter, ist der Franchise-Vertrag nicht funktionsfähig, liegen sie darüber, existiert mit dem modifizierten Arbeitsvertrag ein weiterer Vertragstyp, der in der Lage ist, „echte" Geiseln in Form von Finanzierungsentgelt zu kreieren. Inwiefern es plausibel ist, daß die Wechsel-Kosten in der Realität die *Unter*grenze des Intervalls [(1-δ)I;I[überschreiten, wodurch erst die Funktionsfähigkeit gewährleistet ist, kann nur empirisch überprüft werden. Wenn sie aber diese Untergrenze tatsächlich überschreiten sollten, ist es nicht plausibel, daß die Wechsel-Kosten nicht auch noch - zumindest in einigen Fällen - die *Ober*grenze dieses

Intervalls überschreiten können. Deshalb wird die Meinung vertreten, daß auch das Modell II nicht in der Lage ist, die Eigentumsstruktur des Franchisings zu erklären.

5.5.2 Erkenntnisse über die Funktionsfähigkeit realer Franchise-Verträge

Der Abschnitt 5.5.1 befaßte sich mit der Frage, ob das Eigentum des Agenten eine *notwendige* Voraussetzung zur Erzeugung einer aneignungssicheren und effizienten Geisel ist. Das Modell II generiert aber auch interessante Erkenntnisse über die Frage, ob das Eigentum des Agenten *hinreichend* zur Gewährleistung der Funktionsfähigkeit eines Franchise-Vertrags mit spezifischen Kapitalgütern ist. Diese Frage muß verneint werden, was darauf zurückzuführen ist, daß es bei spezifischen Kapitalgütern wegen der Möglichkeit zu Nachverhandlungen zusätzlich ausreichend hoher Kosten eines Agenten-Wechsels bedarf, damit der Vertrag funktionsfähig ist:

These 5: Franchise-Verträge mit spezifischen Kapitalgütern sind ohne zusätzliche Absicherungsinstrumente nur dann funktionsfähig, wenn der Franchise-Nehmer durch hohe Kosten, die beim Wechsel des Agenten anfallen, vor opportunistischer Aneignung geschützt ist. Das Eigentum des Franchise-Nehmers ist somit keine hinreichende Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Franchise-Vertrags mit spezifischen Kapitalgütern.

Die These 5 verdeutlicht, daß das Eigentum des Franchise-Nehmers *kein* Instrument darstellt, mit dem sich der Agent vor opportunistischer Aneignung der von ihm finanzierten spezifischen Kapitalgüter schützen kann. Es kann somit nur zwei Möglichkeiten geben, wie die Funktionsfähigkeit von Franchise-Verträgen, in denen spezifische Kapitalgüter eingesetzt werden, gewährleistet werden kann:

1) Die Kosten eines Agenten-Wechsels müssen ausreichend hoch sein.
2) Falls diese Kosten nicht entsprechend hoch sind, bedarf es zusätzlicher Absicherungsinstrumente.

Der zweite Punkt stellt eine wichtige Erkenntnis für die Analyse realer Franchise-Verträge dar. Denn er kann dazu genutzt werden, die Existenz von Rückkaufklauseln zu erklären, die ein fester Bestandteil der meisten realen Franchise-Verträge sind. Diese Klauseln, deren Auswirkungen auf die Geisel-Funktion spezifischer Kapitalgüter im Modell III noch ausführlich untersucht werden, verpflichten den Franchise-Geber, im Fall der Kündigung die Kapitalgüter des Franchise-Nehmers abzukaufen, wobei der

Kaufpreis entweder bereist vertraglich fixiert ist oder durch unabhängige Dritte (Bsp.: Wirtschaftsprüfer, Notare) ermittelt wird[139].

Andererseits kann das Modell II aber - wie der Punkt 1) zeigt - Situationen nachzeichnen, in denen ein Franchise-Vertrag mit spezifischen Kapitalgütern auch ohne zusätzliche Absicherungsinstrumente funktionsfähig ist.

Dies ist nicht nur deshalb bedeutend, weil dadurch ein Erklärungsansatz vorliegt, weshalb nicht *alle* realen Franchise-Verträge Rückkaufklauseln beinhalten. Gleichzeitig kann dadurch gezeigt werden, daß es in der Realität durchaus Konstellationen geben kann, in denen ein Franchise-Vertrag implizite Geiseln in Form spezifischer Kapitalgüter kreiert. Dadurch bietet das Modell II einen ersten Ansatz zur Erklärung der Tatsache, daß Dnes und Martinek in einigen Franchise-Systemen implizite Geiseln in Form spezifischer Kapitalgüter erkennen[140]:

These 6: Wenn für den Franchise-Geber die Kosten eines Franchise-Nehmer-Wechsels zu hoch sind, dann kreiert ein Franchise-Vertrag mit spezifischen Kapitalgütern und ohne Rückkaufklauseln implizite Geiseln.

Zusammenfassend ist somit festzuhalten:

Das Modell II besitzt eine hohe Erklärungskraft, was die Existenz und Bedeutung von Rückkaufklauseln im Rahmen der meisten realen Franchise-Verträge betrifft. Außerdem präzisiert es die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit ein Franchise-Vertrag auch ohne Rückkaufklauseln funktionsfähig ist. Dadurch kann gezeigt werden, daß es tatsächlich Franchise-Verträge geben kann, die eine implizite Geisel-Funktion erfüllen.

Auf der anderen Seite läßt das Modell II durch den Vergleich mit den modifizierten Arbeitsverträgen erneut an der Erklärungskraft von Geisel-Argumenten zweifeln, was die Eigentumsstruktur des Franchisings betrifft. Das Modell III, das nun die Auswirkungen von Rückkaufklauseln auf die relative Effizienz der einzelnen Vertragstypen untersucht, wird diese Zweifel verstärken. Bevor jedoch das Modell III entwickelt wird, ist noch auf die Bedeutung von Reputationsargumenten im Zusammenhang mit der bisherigen Analyse einzugehen.

[139] Vgl. Dnes, 1992a, S. 279-280; de Camara, 1989, S. 510; Martinek, 1987, S. 86-91.
[140] Vgl. Dnes, 1992a, insbesondere S. 303-307; Martinek, 1987, S. 322.

5.5.3 Bedeutung von Reputationsargumenten

Einige Autoren vertreten die Ansicht, daß ein Franchise-Nehmer in der Realität hinreichend durch die Reputation seines Franchise-Gebers geschützt werde, weil ein opportunistischer Franchise-Geber keine neuen Franchise-Nehmer mehr akquirieren könne[141]. Inwiefern diese Argumentation zutrifft, kann formal nicht beantwortet werden. Hierzu müßte Reputation im Modell II spieltheoretisch formuliert werden, was aber die Komplexität dieser problemorientierten Analyse unangemessen erhöhen würde. Dennoch können theoretische und empirische Argumente aufgelistet werden, die auf eine geringe Bedeutung von Reputationsargumenten - sowohl im Rahmen einer isolierten als auch einer vergleichenden Analyse des Franchisings - schließen lassen, was die Erklärung der Eigentumsstruktur des Franchisings betrifft.

1) *Argumente für eine geringe Bedeutung der Reputation im Rahmen einer isolierten Franchising-Analyse:*

a) Ein Franchise-Nehmer hat zwar stets die Möglichkeit, im Fall opportunistischer Kündigung die Reputation seines Franchise-Gebers zu schädigen. Verursacht ihm dies aber nach der Kündigung Kosten (beispielsweise für Publikation, persönliche Benachrichtigung, Ausfindigmachen der potentiellen neuen Franchise-Nehmer usw.), ist diese Drohung nicht glaubwürdig. Außerdem kann die Glaubwürdigkeit eines wegen Betrugs gekündigten Agenten ohnehin gering sein.

b) Weshalb beinhalten die meisten Franchise-Verträge Rückkaufklauseln, wenn bereits die Reputation des Franchise-Gebers ausreichenden Schutz gewähren sollte? In diesem Zusammenhang ist auf eine Untersuchung von Dnes hinzuweisen: Einerseits betonten die meisten Franchise-Geber die Bedeutung ihrer Reputation bei der Akquisition neuer Franchise-Nehmer. Andererseits setzten 12 von 15 Franchise-Gebern Rückkaufklauseln ein, was ein Indiz dafür ist, daß selbst die Reputation des Franchise-Gebers kein adäquater Ersatz für die Absicherung durch Rückkaufklauseln ist[142].

---

[141] Vgl. Scott, 1995, S. 75; Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 440-441; Joerges, 1991, S. 31-32; Richter, 1991, S. 416; Brickley/Dark/Weisbach, 1990, S. 35; Klein/Saft, 1985, S. 356; Blair/Kaserman, 1982, S. 504; Klein, 1980, S. 359-360.

[142] Vgl. Dnes, 1992a, S. 279 und 290, und 1991, S. 140.

2) *Argumente für eine geringe Bedeutung der Reputation im Rahmen einer vergleichenden Franchising-Analyse:*

a) Falls ein opportunistischer Franchise-Geber seine Reputation verliert, hat er immer noch die Möglichkeit, auf ein gewöhnliches Filialsystem auszuweichen. Denn ein gewöhnlicher Arbeitnehmer braucht - wie das Modell II verdeutlicht hat - keine Angst vor opportunistischer Aneignung haben. Deshalb bedarf es zusätzlich eines permanenten Effizienzvorteils des Franchisings gegenüber den gewöhnlichen Filialsystemen, damit die Reputation eines Franchise-Gebers ausreichenden Schutz bieten könnte[143]. Sogar Klein gibt zu, daß die Reputation des Franchise-Gebers nur dann ausreichenden Schutz gewährt, wenn Franchising permanente Effizienzvorteile gegenüber den Filialsystemen aufweist, die *nicht* der Geisel-Literatur zuzuordnen sind[144].

b) Während die ersten drei Argumente daran zweifeln lassen, daß die Reputation eines Franchise-Gebers überhaupt ausreichenden Schutz bietet, wird jetzt die Sichtweise umgedreht. Selbst für den Fall, daß die Reputation trotz der ersten drei Argumente Schutz bieten sollte, wäre die Geisel-Überlegung nicht in der Lage, die Eigentumsstruktur des Franchisings zu erklären. Denn falls es tatsächlich der Fall wäre, daß die Reputation eines Franchise-Gebers ausreichenden Schutz bietet, wären - aus Sicht der Geisel-Literatur -konsequenterweise auch die modifizierten Arbeitsverträge durch die Reputation des Prinzipals geschützt! Da somit die Reputation des Prinzipals - und nicht das Eigentum des Agenten - das Instrument wäre, das vor opportunistischer Aneignung schützt, wäre eine Erklärung der Eigentumsstruktur des Franchisings über Geisel-Argumente bei gleichzeitigem Rückgriff auf Reputationsüberlegungen von vorneherein zum Scheitern verurteilt[145].

An dieser Stelle ist folgende Anmerkung zu treffen, die an die Ausführungen von 2)a) anknüpft: Im Kapitel V werden Effizienzvorteile des Franchisings gegenüber den Filialsystemen untersucht, die über Reputationseffekte tatsächlich eine Schutzfunktion ausüben können, da der Franchise-Geber auf sie verzichten muß, wenn er aus Reputa-

---

[143] Vgl. Maselli, 1995, S. 234 und Dnes, 1992a, S. 257.

[144] Vgl. Klein, 1980, S. 359-360.

[145] Eine ähnliche Sichtweise nehmen Grossman und Hart ein, die in ihren Arbeiten über unterschiedliche Eigentumsstrukturen bewußt keine Reputationseffekte berücksichtigen. Sie beziehen sich dabei auf die Erkenntnis, daß bei funktionsfähiger Reputation kein Unterschied zwischen Markt- und Unternehmensbeziehungen - oder übertragen auf dieses Kapitel: zwischen den Franchise- und den modifizieten Arbeitsverträgen - existiert. Vgl. Hart, 1995, S. 66-67; Grossman/ Hart, 1986, S. 695.

tionsgründen gezwungen ist, zu einem Filialsystem zu wechseln. Insofern kann es in der Realität durchaus in einigen Franchise-Systemen der Fall sein, daß die spezifischen Kapitalgüter des Franchise-Nehmers eine implizite Geisel-Funktion ausüben, während sie gleichzeitig einzig und allein aufgrund der Reputation des Franchise-Gebers vor opportunistischer Aneignung geschützt sind. Dies ändert aber nichts an der Kritik an den Reputationsargumenten im Rahmen einer Argumentation, in der Effizienzvorteile der Eigentumsstruktur des Franchisings herausgearbeitet werden sollen, die *einzig und allein* auf Geisel-Überlegungen basieren. Denn die im Kapitel V noch zu untersuchenden Effizienzvorteile dezentraler Eigentumsstrukturen stammen - an dieser Stelle ist auf die unter 2)a) angeführte Aussage von Klein zu erinnern - *nicht* aus der Geisel-Literatur. Sie - und nicht die eventuell über Reputationsüberlegungen zusätzlich noch auftretende Geisel-Wirkung der spezifischen Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers - stellen die notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise- statt eines Filialsystems dar. Zusammenfassend ist deshalb die Meinung zu vertreten, daß eine Berücksichtigung von Reputationsüberlegungen im Rahmen einer Analyse, die in einer möglichen Geisel-Funktion der spezifischen Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers die zur Implementierung eines Franchise-Systems *notwendigen* Effizienzvorteile der dezentralen Eigentumsstruktur des Franchisings herausarbeiten will, keinen Erkenntnisfortschritt zur Erklärung der Eigentumsstruktur des Franchisings beitragen würde[146].

6 Modell III: Analyse von Rückkaufklauseln und Vertragsstrafen

6.1 Problemstellung von Modell III

Das Modell II konnte zeigen, daß das Eigentum des Franchise-Nehmers an spezifischen Kapitalgütern aufgrund der Möglichkeit zu Nachverhandlungen nur in bestimmten Fällen vor opportunistischer Aneignung schützt. Dadurch konnte erklärt werden, weshalb in den meisten realen Franchise-Verträgen ein Bedarf nach zusätzlichen Absicherungen in Form von Rückkaufklauseln besteht. Ausgehend von diesen Erkenntnissen wird das Modell III nun folgende Aspekte untersuchen:

1) Inwiefern gewährleisten diese Klauseln die Funktionsfähigkeit von Franchise-Verträgen, bei denen die Wechsel-Kosten keinen ausreichenden Schutz bieten?

[146] Macauly zweifelt ebenfalls an der disziplinierenden Wirkung der Reputation des Franchise-Gebers. Vgl. Macauly, 1991, S. 197.

2) Welche Auswirkungen haben diese Klauseln auf die relative Effizienz von Franchise-Verträgen? Zur Beantwortung dieser Frage wird gemäß der vergleichenden Analyse unterstellt, daß derartige Klauseln auch in modifizierte Arbeitsverträge eingebaut werden. Bei stillen Beteiligungen oder Vorzugsaktien, die Instrumente zur Implementierung modifizierter Arbeitsverträge sein können, sind derartige Sicherungen auch tatsächlich festzustellen. Denn der Agent hat das Recht, sich seine Kapitaleinlage - um Zu- oder Abschreibungen korrigiert - ausbezahlen oder von Dritten abkaufen zu lassen. Statt einer Vertragsklausel kann er sich dabei auf gesetzliche Vorschriften berufen.

Bevor das Modell III entwickelt wird, dient der nächste Abschnitt dazu, die in der Realität anzutreffenden Arten von Rückkaufklauseln vorzustellen.

6.2 Zwei Arten von Rückkaufklauseln

Aus der Sicht der Geisel-Literatur sind in Franchise-Verträgen zwei Arten von Rückkaufklauseln zu unterscheiden:

1) *Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph:* Diese Klauseln garantieren dem Franchise-Nehmer im Falle einer Kündigung einen Rückkaufwert in Höhe der Finanzierungskosten seiner spezifischen Kapitalgüter (korrigiert um Zu- oder Abschreibungen). Wird zur Vereinfachung von diesen Zu- und Abschreibungen abgesehen, so wird dem Franchise-Nehmer ein Rückkaufpreis in Höhe von I garantiert. Die Rückkaufklausel enthält aber den Zusatzparagraph, daß sie nicht für den Fall einer berechtigten Kündigung gilt.
2) *Rückkaufklauseln ohne Zusatzparagraph:* In vielen Fällen wird auf diesen Zusatzparagraph verzichtet[147]. Der Franchise-Nehmer erhält dann für seine spezifischen Kapitalgüter in allen Kündigungssituationen den Preis I.

Es ist zu betonen, daß beide Arten von Rückkaufklauseln aus der Sicht des Franchise-Nehmers in der Regel optionalen Charakter haben. Der Franchise-Nehmer kann somit nach der Kündigung noch darüber entscheiden, ob die Rückkaufklausel greifen soll oder nicht[148]. In der Modellierung beider Arten wird in diesem Kapitel aber zur

[147] Der von Pauli vorgestellte Muster-Vertrag beinhaltet im § 11, Abs. 5 eine Rückkaufklausel ohne Zusatzparagraph. Vgl. Pauli, 1992, S. 179. Dnes konnte feststellen, daß 11 von 15 untersuchten Franchise-Ketten Rückkaufklauseln einsetzten, wobei 6 Ketten auf die Verwendung eines Zusatzparagraphen verzichteten. Vgl. Dnes, 1992a, S. 279-280.

[148] Vgl. Macauly, 1991, S. 235.

Vereinfachung vom optionalen Charakter abgesehen[149]. Auf die Ergebnisse hat diese Vereinfachung keine Auswirkungen.

6.3 Modellierung von Rückkaufklauseln

6.3.1 Veränderung der Ugly-Princess-Bedingung

In allen Vertragstypen, die im Modell II nicht funktionsfähig waren, werden nun Rückkaufklauseln eingesetzt. Dabei wird die Annahme getroffen, daß ein Prinzipal, der das Signal $\bar{e}_H$ empfangen hat, keinen Betrug seines Agenten vortäuschen kann. Denn hierzu bedürfte er fingierter Beweismittel, von denen die Analyse jedoch absieht[150]. Durch diese Annahme ist es gewährleistet, daß ein ehrlicher Agent - unabhängig von der Ausgestaltung der Rückkaufklausel - immer auf Einhaltung der Klausel pochen kann, wenn ihm opportunistisch gekündigt wird. Dadurch nimmt die Ugly-Princess-Bedingung folgende Form an:

Modifizierte Ugly-Princess-Bedingung (allgemeine Form):

$$G_2^P(i,e_H,v,\Omega_A \mid o=0) \quad \geq \quad LG_2^P(i,e_H,v,\Omega_A) + f_1 I - f_1 I - N$$

Modifizierte Ugly-Princess-Bedingung (verkürzte Form):

$$N \quad \geq \quad f_1 I - f_1 I = 0$$

Die jeweils rechte Seite verdeutlicht die Wirkung von Rückkaufklauseln: Der Prinzipal kann zwar durch eine opportunistische Kündignung das Kapitalgut für den Preis I weiterverkaufen (**+f₁I**), weil er entweder bei einem modifizierten Arbeitsvertrag bereits der Eigentümer ist oder weil er das Kapitalgut bei einem Franchise-Vertrag mit spezifischen Kapitalgüter kaufen und dann weiterveräußern kann. Er muß aber denselben Betrag an seinen gekündigten Agenten bezahlen (**-f₁I**)[151]. Die verkürzte Form der Ugly-Princess-Bedingung verdeutlicht, daß somit jeglicher Anreiz zu einer opportunistischen Kündigung fehlt. Weil dadurch eine opportunistische Kündigung in allen

[149] Im Kapitel V (Abschnitt 5.4.4) wird darauf eingegangen, welche Absicht mit der optionalen Formulierung einer Rückkaufklausel verfolgt wird.

[150] Hierbei ist die Anmerkung zu treffen, daß in der ganzen Diskussion von einer Kollusionsgefahr zwischen dem Prinzipal und außenstehenden Dritten (Bsp.: Bestechung von Gerichten oder Witrschaftsprüfern) abgesehen wird.

[151] Insofern kann eine Rückkaufklausel im Rahmen von Franchise-Verträgen als eine vertragliche Fixierung des Nachverhandlungspreises gesehen werden. In der Sprache von Modell II wäre dies mit einer Fixierung des Parameters δ auf den Wert 1 gleichzusetzen.

Vertragstypen ausgeschlossen ist, wird das Modell III die Ugly-Princess-Bedingung nicht mehr explizit berücksichtigen. Doch Rückkaufklauseln verändern nicht nur die Ugly-Princess-, sondern auch die Geisel-Bedingung.

6.3.2 Veränderungen der Geisel-Bedingung

Trotz der im Abschnitt beschriebenen Grundidee der Geisel-Literatur, durch geeignete Self-Enforcing-Verträge Verifizierungsprobleme zu umgehen, ist es jetzt notwendig, Verifizierungsprobleme in die Analyse zu integrieren. Denn falls eine Rückkaufklausel einen Zusatzparagraph enthält, wird der Agent die Anwendung dieses Paragraphen selbst nach einer berechtigten Kündigung nicht (freiwillig) anerkennen. Der Prinzipal wird also gezwungen sein, die Rechtmäßigkeit der Kündigung und somit den Betrug seines Agenten vor Gericht zu beweisen, wenn er die Anwendung des Zusatzparagraphen durchsetzen will. Der Parameter w dient zur Berücksichtigung der dann anstehenden Verifizierungsproblematik (mit $w \in [0;1]$). Dieser Parameter stellt die exogen vorgegebene Wahrscheinlichkeit dar, mit der der Prinzipal im Fall eines betrügerischen Agenten vor Gericht klagen will und dort den Betrug auch nachweisen kann. Es ist zu betonen, daß eine erfolgreiche Anwendung des Zusatzparagraphen somit der Erfüllung dreier Voraussetzungen bedarf:

1) Der Prinzipal muß den Betrug seines Agenten selbst erst entdecken. Im Einklang mit den vorherigen Modellen wird unterstellt, daß dies mit der Wahrscheinlichkeit v der Fall ist.
2) Er muß gewillt und in der Lage sein, den Gang vor ein Gericht anzutreten. Dies bedeutet auch, daß im Vertrag hinreichend genau definiert worden ist, was unter „Betrug" zu verstehen ist.
3) Weil er die Beweislast trägt, muß er dann den Betrug seines Agenten einwandfrei beweisen können.

Wenn der Prinzipal den Betrug des Agenten vor Gericht nachweist, wird das Gericht aber nicht nur die Rechtmäßigkeit der Kündigung und somit die Anwendung des Zusatzparagraphen anerkennen, sondern den Agenten auch noch zum Schadensersatz in Höhe von $[c(e_H)-c(e_L)]$ verpflichten[152]. Während der Prinzipal in den Modellen I und

---

[152] Zur Vereinfachung wird unterstellt, daß es nur zum Ersatz des negativen, nicht aber des positiven Schadens kommt. Von gerichtlich verhängten Strafen, die den Wert $[c(e_H)-c(e_L)]$ übersteigen, wird somit abgesehen. Diese Annahme dürfte die Auswirkungen einer Verurteilung wegen Betrugs unterschätzen, weshalb eine Berücksichtigung gerichtlicher Strafgebühren die Ergebnisse der weiteren Analyse nur noch verstärken würde.

II also keine Möglichkeit hatte, einem betrügerischen Agenten diesen Betrugsgewinn zu entreißen, ist er jetzt dazu in der Lage. Mit der Gegenwahrscheinlichkeit (1-w) will und/oder kann der Prinzipal den Betrug seines Agenten nicht vor Gericht beweisen. In diesem Fall wird zwar die Kündigung aufrecht erhalten, aber der Zusatzparagraph kann wegen fehlender Verifizierung des Agenten-Betrugs nicht angewendet werden. Es greift dann die Rückkaufklausel, in der ein Rückkaufswert in Höhe von I festgeschrieben ist.

Da bei der Analyse von Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph Verifizierungsprobleme berücksichtigt werden, wird zusätzlich noch die Möglichkeit modelliert, daß der Prinzipal im zugrundeliegenden Vertrag eine Vertragsstrafe in Höhe von S festschreibt. Das Modell III berücksichtigt somit - im Unterschied zu den ersten beiden Modellen - auch den Einsatz expliziter Geiseln, deren Einsatz ebenfalls die Verifizierung eines Agenten-Betrugs voraussetzt. Im nächsten Abschnitt werden nun die Auswirkungen von Rückkaufklauseln und Vertragsstrafen auf die relative Effizienz der einzelnen Vertragstypen untersucht, wobei zuerst Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph analysiert werden.

6.4 Auswirkungen von Rückkaufklauseln auf die relative Effizienz der einzelnen Vertragstypen

6.4.1 Analyse von Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph

Werden in modifizierten Arbeistverträgen und in Franchise-Verträgen mit spezifischen Kapitalgütern Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph eingesetzt, liegen jeweils folgende Geisel-Bedingungen vor:

Modifizierter Arbeitsvertrag:

$$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) + I - c(e_H) \geq$$
$$(1-v)\,[R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A)+I] + v\,\{(1-w)I-w\{[c(e_H)-c(e_L)]+S\}\} - c(e_L)$$

Franchise-Vertrag mit spezifischen Kapitalgütern:

$$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) + I - c(e_H) \geq$$
$$(1-v)\,[R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A)+I] + v\,\{(1-w)I-w\{[c(e_H)-c(e_L)]+S\}\} - c(e_L)$$

Wie zu erkennen ist, weisen beide Vertragstypen dieselbe relative Effizienz auf. Damit der Prinzipal einen Betrug seines Agenten verhindern kann, muß die Entlohnung in beiden Fällen folgende Mindesthöhe einnehmen:

$$R^{mA}(\bar{e}_H, \Omega_A) = R^F(\bar{e}_H, \Omega_A = 0) \quad \geq \quad [c(e_H)-c(e_L)]\,[1/v - w] - wS - wI$$

Dies verdeutlicht, daß die Finanzierungskosten eine implizite Geiselfunktion ausüben und dadurch die erforderliche Informationsrente senken können. Andererseits übernimmt auch die Vertragsstrafe S eine Geiselfunktion. Im Gegensatz zu den Finanzierungskosten ist diese Geiselfunktion aber nicht nur expliziter Art, sondern kann durch den Prinzipal bei der Vertragskonzeption sogar so hoch gesetzt werden, daß keine Informationsrente bezahlt werden muß. Hierzu muß der Prinzipal für S folgenden Mindestwert fixieren:

$$S \quad \geq \quad [c(e_H)+c(e_L)]\,[1-(1/vw)] - [c(e_H)/w] - I$$

In diesem Fall muß der Prinzipal seinem Agenten nur noch eine Entlohnung in Höhe von $c(e_H)$ bezahlen. Die beiden Vertragstypen sind dann nicht nur funktionsfähig, sondern weisen auch die größtmögliche Effizienz auf, da keine Informationsrenten gezahlt werden müssen.

Doch ein gewöhnlicher Arbeitsvertrag und ein Franchise-Vertrag mit unspezifischen Kapitalgütern sind jetzt ebenfalls in der Lage, die Informationsrente gegen Null zu drücken. Weil der Agent in diesen Verträgen vor opportunistischer Kündigung geschützt ist, werden keine Rückkaufklauseln benötigt. Durch die Integration der Verifizierungswahrscheinlichkeit w in die Analyse dieses Kapitels ist es aber jetzt möglich, Vertragsstrafen als explizite Geiseln zu berücksichtigen. Die Geisel-Bedingungen dieser Verträge nehmen dann folgende Form an:

$$R^i(\bar{e}_H, \Omega_A) - c(e_H) \quad \geq \quad (1-v)\, R^i(\bar{e}_H, \Omega_A) - v\, w\, \{[c(e_H)-c(e_L)]+S\} - c(e_L)$$

bzw.

$$R^i(\bar{e}_H, \Omega_A) \;\geq\; [c(e_H)-c(e_L)]\,[1/v - w] - wS \qquad \text{für } i = gA \;\vee\; (i = F \wedge \Omega_A = 1)$$

Der Prinzipal kann die Vertragsstrafe in diesen Verträgen so hoch ansetzen, daß die Entlohnung ebenfalls nur den Wert $c(e_H)$ annimmt. Hierzu muß die Strafe S um den Betrag I höher sein als bei den beiden anderen Vertragstypen:

$$S \quad \geq \quad [c(e_H)+c(e_L)]\,[1-(1/vw)] - [c(e_H)/w]$$

Bevor die Erkenntnisse dargestellt werden, die aus dieser Analyse von Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph gezogen werden können, ist auf den Fall ohne Zusatzparagraph einzugehen.

6.4.2 Analyse von Rückkaufklauseln ohne Zusatzparagraph

Im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen ist oftmals keine positive Verifizierungswahrscheinlichkeit gegeben. Dies ist auf folgende Gründe zurückzuführen[153]:

- Die Beweislast des Prinzipals führt dazu, daß er permanent sehr hohe Überwachungskosten tragen müßte. Denn er muß einen Betrug nicht nur entdecken, sondern auch außenstehenden Dritten gegenüber beweisen.
- Im Fall einer erfolglosen Klage muß der Prinzipal die Prozeßkosten tragen, was bei langwierigen Verfahren zu sehr hohen Kosten führen kann. Das Beweisaufnahmeverfahren kann ebenfalls sehr langwierig sein, wodurch dem Prinzipal auch andere, nur schwer zu messende Kosten anfallen können (Verlust von Marktanteilen, Wertverfall der Marke, Blockierung eines lukrativen Marktes durch den eigenen betrügerischen Agenten usw.). In vielen langfristigen Vertragsbeziehungen wird deshalb von vorneherein vor einem Gang vor Gericht zurückgeschreckt.
- Der Agent hat in der Realität eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, gegen die Interessen seines Prinzipals zu handeln. Würde sich der Prinzipal auf Gerichte verlassen, müßte er alle diese Möglichkeiten schriftlich fixieren, wodurch sehr hohe Formulierungskosten entstehen, wohingegen es bei Self-Enforcing-Verträgen oftmals genügt, implizite Verträge zu schließen. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, daß die geschriebenen Verträge im Franchising trotz ihres großen Umfangs meist nur einen Rückversicherungscharakter haben, während sich im Laufe der Zeit ein gegenseitiges Verständnis entwickelt, das nicht schriftlich fixiert wird, aber die Steuerung des Verhältnisses übernimmt[154].

Der häufige Verzicht auf den Zusatzparagraphen im Rahmen realer Franchise-Verträge kann als empirische Evidenz dafür gewertet werden, daß diese Gründe in der Realität oftmals vorliegen[155]. Bei einer Verifizierungswahrscheinlichkeit w in Höhe von Null - wodurch Rückkaufklauseln ohne Zusatzparagraph modelliert werden können - nimmt

[153] Vgl. zu den folgenden Punkten: Richter/Furubotn, 1996, S. 155-160 und 173-174; Dnes, 1992a, S. 289; Hadfield, 1990, S. 927-932; Macauly, 1963, S. 58-60.

[154] Vgl. Träger, 1993, S. 89; Dnes, 1992a, S. 281-284, Richter, 1991, S. 411 und 415-419; Müller-Graff, 1988, S. 126-127; Martinek, 1987, S. 86-91. Nur Kaufmann und Lafontaine sind der Meinung, daß der formale Vertrag sehr wichtig für das Franchise-Verhältnis ist. Vgl. Kaufmann/ Lafontaine, 1994a, S. 108.

[155] Die Arbeit von Dünisch und Zwecker, die mehrere exemplarische Fälle von juristischen Problemen im Rahmen eines Franchise-Verhältnisses anführen, verdeutlicht, welche Schwierigkeiten mit der Verifizierung eines Fehlverhaltens der Gegenseite verbunden sind. Vgl. Dünisch/Zwecker, 1995, insbesondere S. 822-823.

aber die Geisel-Bedingung (und damit auch die Mindesthöhe der Entlohnung) bei allen Vertragstypen *dieselbe* Form an[156]:

$$R^F(\bar{e}_H,\Omega_A) = R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) \geq [c(e_H)-c(e_L)]/v$$

Der Schutz, den die Rückkaufklauseln ohne Zusatzparagraph für den Agenten bewirken, wird somit (bei den modifizierten Arbeitsverträgen und bei den Franchise-Verträgen mit spezifischen Kapitalgütern) mit dem Verzicht auf eine mögliche Geisel-Wirkung des Finanzierungsentgelts erkauft! Im nächsten Abschnitt werden nun die Erkenntnisse dargestellt, die aus dem Modell III gewonnen werden können.

6.5 Erkenntnisse aus Modell III

6.5.1 Auswirkungen von Rückkaufklauseln

Die Analyse zeigt, daß Rückkaufklauseln die Funktionsfähigkeit aller Franchise-Verträge sichern, die nicht durch genügend hohe Wechsel-Kosten geschützt sind. Gleichzeitig ist es aber durch die Anwendung eines Zusatzparagraphen möglich, die spezifischen Kapitalgüter zu impliziten Geiseln zu machen. Die These 7 hält die Erkenntnis fest, daß neben hohen Wechsel-Kosten ein zweiter Parameter gefunden wurde, der erklären kann, weshalb Empiriker in einigen Franchise-Systemen eine implizite Geisel-Funktion von spezifischen Kapitalgütern sehen:

These 7: Die spezifischen Kapitalgütern eines Franchise-Nehmers üben eine implizite Geisel-Funktion aus, wenn der Franchise-Vertrag eine Rückkaufklausel mit Zusatzparagraph beinhaltet und eine genügend hohe Verifizierungswahrscheinlichkeit vorliegt.

Dennoch kann die Analyse von Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph nicht die Eigentumsstruktur des Franchisings erklären. Denn anhand der Geisel-Bedingungen kann gezeigt werden, daß in diesem Fall Vertragsstrafen und implizite Geiseln - formal gesehen - perfekte Substitute sind. Aufgrund der noch folgenden Ausführungen über

[156] Dies verdeutlicht, daß die Analyse von Rückkaufklauseln ohne Zusatzparagraph nicht mit der Analyse im Modell I verwechselt werden kann. Beidemale liegt zwar ein w-Wert in Höhe von Null vor (dies wurde im Modell I implizit unterstellt). Im Unterschied zum Modell I kann jetzt allerdings das Finanzierungsentgelt, das durch Rückkaufklauseln geschützt ist, nicht mehr als implizite Geisel eingesetzt werden.

einen nicht-formalen Vergleich zwischen Vertragsstrafen und Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraphen (vgl. Abschnitt 6.4.2) verwendet die These 8 nur die Erkenntnis, daß Rückkaufklauseln mit Zusatzparagraph nicht effizienter sein können als Vertragsstrafen:

These 8: Aus Geisel-Sicht betrachtet kann eine Rückkaufklausel mit Zusatzparagraph nicht effizienter sein als der Einsatz einer Vertragsstrafe.

Alle drei Vertragstypen weisen somit dieselbe relative Effizienz auf, wenn Rückkaufklauseln *mit* Zusatzparagraph untersucht werden. Dasselbe gilt aber auch für die Analyse von Rückkaufklauseln *ohne* Zusatzparagraph! Dies ist darauf zurückzuführen, daß bei derartigen Rückkaufklauseln auf eine implizite Geisel-Funktion der spezifischen Kapitalgüter verzichtet wird. Die These 9 faßt diese Erkenntnis zusammen:

These 9: Wenn ein Franchise-Vertrag Rückkaufklauseln ohne Zusatzparagraph beinhaltet, dann können die spezifischen Kapitalgüter des Franchise-Nehmers keine Geisel-Funktion ausüben. In diesem Fall stellen Informationsrenten die einzige Möglichkeit dar, den Franchise-Nehmer mit impliziten Geiseln zu disziplinieren.

Die Thesen 8 und 9 sowie die Beobachtung, daß Rückkaufklauseln - ob mit oder ohne Zusatzparagraph - fester Bestandteil der meisten realen Franchise-Verträge sind, führen zur These 10, die zentral für das Erkenntnisziel dieses Kapitels ist:

These 10: Die Geisel-Literatur ist nicht in der Lage, die Eigentumsstruktur des Franchisings zu erklären.

Die These 10 impliziert, daß die Eigentumsstruktur des Franchisings Effizienzauswirkungen haben muß, die nicht mit einer Geisel-Analyse erfaßt werden können. Doch bevor im Kapitel IV ein Ansatz zur Erklärung dieser Effizienzauswirkungen entwickelt wird, kann die Geisel-Analyse dieses Kapitels dazu genutzt werden, die empirisch nachgewiesene Existenz von Ex-ante-Renten vieler Franchise-Nehmer sowie den Einsatz von Vertragsstrafen im Rahmen realer Franchise-Verträge zu erklären.

6.5.2 Vertragsstrafen in Franchise-Verträgen

Die Analyse im Modell III hat gezeigt, daß Vertragsstrafen und implizite Geiseln in formaler Hinsicht perfekte Substitute sind, wenn eine positive Verifizierungswahr-

scheinlichkeit vorliegt. Dies genügte, um nachweisen zu können, daß Franchise-Verträge mit Rückkaufklauseln nicht effizienter sein können als die anderen Vertragstypen. Aus folgenden Gründen kann aber unterstellt werden, daß Vertragsstrafen bei einer positiven Verifizierungswahrscheinlichkeit sogar oftmals effizienter sind als implizite Geiseln:

1) Das formale Modell dieses Kapitels berücksichtigt nicht die Kosten der Vertragskonzeption (Formulierungs- und Meßkosten). Deren Integration in das formale Modell ist jedoch trivial. Wird unterstellt, daß die Konzeption einer Vertragsklausel für den Prinzipal versunkene Fixkosten verursacht, wird ein Prinzipal bei gleicher Höhe der Entlohnung, was im Modell III der Fall ist, den Vertrag wählen, der mit der geringsten Anzahl an Vertragsklauseln zu diesem Ergebnis führt. Während aber ein gewöhnlicher Arbeitsvertrag nur eine Klausel über die Vertragsstrafe benötigt, benötigen die anderen beiden Vertragstypen neben einer Rückkaufklausel (zur Absicherung gegen opportunistische Kündigung) einen Zusatzparagraph und gegebenenfalls zusätzlich noch eine Vertragsstrafe zur Disziplinierung des Agenten[157].
2) Vertragsstrafen sind ein wesentlich flexibleres Instrument als die Kreierung impliziter Geiseln. Diese Flexibilität äußert sich in zweifacher Hinsicht:

a) Vertragsstrafen können für unterschiedliche Vergehen in unterschiedlicher Höhe festgesetzt werden. Dadurch ist der Prinzipal in der Lage, Geiseln „zurechtzufeilen". Implizite Geiseln, die keine Geldbeträge sind, sind in dieser Hinsicht wesentlich unflexibler[158].
b) Vertragsstrafen können unabhängig von der *Kündigung* des gesamten Vertragswerkes eingesetzt werden, während implizite Geiseln zur Disziplinierung des Agenten die Beendigung des Vertrages voraussetzten[159].

---

[157] Standardisierung von Verträgen mit impliziten Geiseln, wodurch zumindest die Formulierungskosten gesenkt werden könnten, dürfte aufgrund der Verschiedenartigkeit der zugrunde liegenden Kapitalgüter kaum möglich sein.

[158] Richter und Furubotn verweisen - losgelöst von Franchising - darauf, daß ein Prinzipal durch Bildung künstlicher Spezifität implizite Geiseln bilden kann. Vgl. Richter/Furubotn, 1996, S. 175-177. Die Bildung künstlicher Spezifität kann in die Modelle I bis III integriert werden, indem Ω_A endogenisiert wird. Doch auch in diesem Fall tritt das Problem auf, daß spezifische Non-Human-Assets meist nicht aneignungssicher sind, was den Einsatz von Rückkaufklauseln bedingt, mit den damit verbundenen Auswirkungen auf die Geisel-Bildung. Deshalb ist die These aufzustellen, daß die Spezifität vieler Non-Human-Assets auf Franchise-Nehmer-Seite andere Gründe hat als die Bildung impliziter Geiseln über künstliche Spezifität. Vgl. hierzu auch die Ausführungen über den Zusammenhang zwischen der Marke und dem Wert der Kapitalgüter und des Know-Hows eines Franchise-Nehmers im Kapitel VI (Abschnitt 5.3.3).

[159] Vgl. hierzu auch Richter/Furubotn, 1996, S. 261-263. Sie bezeichnen es als extrem, ein Fehlverhalten des Vertragspartners mit dem Abruch der Beziehung zu bestrafen.

Diese Überlegungen können nun dazu genutzt werden, die Existenz von Vertragsstrafen im Rahmen realer Franchise-Verträge zu erklären. Denn Franchise-Verträge sehen manchmal Strafen für bestimmte Vergehen des Franchise-Nehmers vor (ein Verkauf außerhalb des zugewiesenen Gebietes, ein Verzug des Agenten bei der Lieferung, eine Unterschreitung nachweisbarer Qualitätsstandards usw.)[160]. Der von Pauli vorgestellte Muster-Vertrag beinhaltet im § 11, Absatz 7 sogar eine sehr hohe Vertragsstrafe (eine Jahresgebühr), während im §11, Absatz 5 eine Rückkaufklausel *ohne* Zusatzparagraph eingesetzt wird[161]! Autoren, die das Franchising als Form der Geiselbildung betrachten, könnten dies kaum erklären. Denn weshalb sollte ein Franchise-Vertrag, der implizite Geiseln in Form spezifischer Kapitalgüter kreieren könnte, Vertragsstrafen beinhalten? Die Ausführungen dieses Abschnitts können diese Frage beantworten: In Vertragsaspekten, in denen geringe Verifizierungsprobleme auftreten, ist es selbst in Franchise-Verträgen, die durch einen Zusatzparagraphen Geiseln in Form spezifischer Kapitalgüter bilden könnten, effizient, Vertragsstrafen zur Disziplinierung des Franchise-Nehmers einzusetzen.

6.5.3 Ex-ante-Renten von Franchise-Nehmern

Die Analyse der Modelle II und III verdeutlicht, daß im Franchising einerseits durchaus implizite Geiseln auftreten können, daß andererseits aber auch Franchise-Verträge existieren, in denen Informationsrenten zur Disziplinierung des Franchise-Nehmers eingesetzt werden müssen[162]. Dadurch ist es möglich, zwei Beobachtungen zu erklären, die auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen: Während in einigen Franchise-Ketten eine implizite Geisel-Funktion der spezifischen Kapitalgüter ausgemacht wird, kann andererseits auch beobachtet werden, daß viele Franchise-Nehmer nicht nur Ex-post-, sondern auch Ex-ante-Renten erhalten[163]. Bevor nun im Kapitel V ein Ansatz entwickelt wird, der - im Gegensatz zur Geisel-Literatur - in der Lage ist, die

---

[160] Vgl. o.V., 1997a, S. 3; Sydow, 1994, S. 102. Dnes konnte dagegen nur in zwei von 15 eingesehenen Verträgen Vertragsstrafen nachweisen. Vgl. Dnes, 1992a, S. 271.

[161] Vgl. Pauli, 1992, S. 179.

[162] Eine ähnliche Sichtweise vertreten Kaufmann und Lafontaine, die sogar - ganz im Sinne dieses Kapitels - von einer Geisel-Funktion dieser (Informations-)Renten sprechen, die ihrer Meinung nach an **Effizienzlöhne** erinnern. Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 419.

[163] Kaufmann und Lafontaine weisen in überzeugender Weise die Existenz von Ex-ante-Renten für McDonald's nach, das ihrer Meinung nach eines der ausgeklügelsten Franchise-Systeme der Welt ist. Ihnen ist beizupflichten, daß eine so ausgereifte Kette seinen Franchise-Nehmern nicht zufällig Ex-ante-Renten überlassen würde, wenn dies keine Vorteile für den Franchise-Geber hätte. Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, insbesondere S. 418 und 437-438. Dnes, Michael und Moore stellten ebenfalls fest, daß Franchise-Nehmer Ex-ante-Renten erhalten. Vgl. Dnes, 1996, S. 319; Michael/ Moore, 1995, S. 150.

Eigentumsstruktur des Franchisings zu erklären, wird die Analyse dieses Kapitels aber noch dazu genutzt, die Rolle von Wettbewerbsverboten und der Eintrittsgebühr - zweier typischer Elemente von Franchise-Verträgen - zu erklären. Hierzu wird jedoch für den Rest des Kapitels die vergleichende Analyseebene verlassen und stattdessen nur noch eine isolierte Analyse des Franchisings vorgenommen.

7 Modell IV: Humankapital-Investitionen in Franchise-Systemen

7.1 Problemstellung von Modell IV

Im Gegensatz zu den Modellen I bis III wird jetzt eine Investition in das Humankapital des Agenten untersucht. Dabei wird folgenden Fragen nachgegangen:

1) Stellt das Humankapital des Franchise-Nehmers eine implizite Geisel dar?
2) Welche Auswirkungen haben die häufig in Franchise-Verträgen eingesetzten Wettbewerbsverbote aus Sicht der Geisel-Literatur?

Die folgenden Ausführungen werden verdeutlichen, daß zur Beantwortung dieser Fraugen nur geringe Modifikationen gegenüber dem Modell I vorzunehmen sind.

7.2 Modell IV als Modifikation von Modell I

Die Investition in das Human-Kapital des Agenten kann beziehungsspezifisch oder völlig unspezifisch sein, ist erneut in t_1 vorzunehmen und verursacht ebenfalls Kosten in Höhe von I. Die fehlende Transferierbarkeit von Humankapital bedingt es aber, den Parameter E auf den Wert 1 zu fixieren. Dies verdeutlicht, daß der Agent stets das residuale Kontrollrecht über sein Human-Asset ausüben kann. Der Franchise-Geber legt deshalb in t_1 über f_1 nur noch die Finanzierungsstrategie i sowie das Bezahlungsschema $R^i(\bar{e}_H)$ und $f_1^i(\bar{e}_H)$ fest. Es ist zu betonen, daß der Index i somit nicht mehr Vertragstypen, sondern nur noch Finanzierungsstrategien unterscheidet. Weil der Franchise-Geber zwischen 2 Finanzierungsstrategien auswählen kann, wird der Index i wie folgt neu definiert:

- $f_1 = 0$: Franchise-Geber-finanzierte Humankapital-Investition $\Rightarrow$ $i := FG$
- $f_1 = 1$: Franchise-Nehmer-finanzierte Humankapital-Investition $\Rightarrow$ $i := FN$

Bei der Konzeption der Finanzierungsstrategie und des Bezahlungsschemas muß der Prinzipal erneut auf die beiden Partizipationsbedingungen achten. Am Ende von t_1

unterbreitet er dem Franchise-Nehmer ein Take-it-or-leave-it-Angebot. Unterschreibt der Franchise-Nehmer das Angebot, wird die Investition getätigt. In t_2 wählt der Franchise-Nehmer wieder zwischen e_H und e_L aus. Weil nur implizite Geiseln untersucht werden sollen, wird unterstellt, daß der Franchise-Geber keine Verifizierungsmöglichkeiten hat, wodurch explizite Geiseln - im Unterschied zum Modell III - von der Analyse ausgeschlossen sind. Außerdem besteht für den Franchise-Geber im Gegensatz zum Modell II jetzt keine Möglichkeit, sich bei einer Franchise-Nehmer-finanzierten Humankapitalinvestition das Asset durch opportunistische Kündigung anzueignen. Denn im Gegensatz zu den spezifischen Kapitalgütern eines Franchise-Nehmers, die wegen der Möglichkeit zu Nachverhandlungen meist nicht vor opportunistischer Kündigung geschützt sind (sofern keine Rückkaufklauseln eingesetzt werden), kann das Humankapital des Franchise-Nehmers nicht übertragen werden. Das natürliche „Eigentum" des Franchise-Nehmers an seinen Human-Assets bietet somit ausreichenden Schutz vor opportunistischer Aneignung. Deshalb kann das Modell IV als Sonderfall von Modell I betrachtet werden, das von einem nicht-opportunistischen Prinzipal ausging. Das Modell IV enthält somit keine Ugly-Princess-, sondern nur eine Geisel-Bedingung. Im nächsten Abschnitt wird nun auf die Geisel-Wirkung des spezifischen Humankapital eines Franchise-Nehmers eingegangen.

7.3 Geisel-Wirkung spezifischen Humankapitals

In den meisten Franchise-Verträgen trägt der Franchise-Nehmer die Finanzierungskosten seiner Ausbildung, die zu einem Großteil auch Investitionen in spezifisches Humankapital umfassen[164]. Wie die Abbildung 8 auf der nächsten Seite verdeutlicht, ist dies effizienter als eine Finanzierung durch den Franchise-Geber. Bei einer Finanzierung durch den Franchise-Geber treten Parallelen zu einem innovativen Eigentumsvertrag aus dem Modell I auf, der dort bereits als ineffizient bezeichnet wurde. Im Gegensatz dazu weist die Finanzierung durch den Franchise-Nehmer bei jeder Spezifitätsausprägung Effizienzvorteile auf. Gerade der Fall spezifischen Humankapitals generiert dabei interessante Erkenntnisse. Denn im Gegensatz zu den spezifischen *Non*-Human-Assets des Franchise-Nehmers, denen gemäß der Geisel-Literatur über Franchising eine Geisel-Funktion zugeschrieben wird (was die Modelle II und III nur auf Sonderfälle beschränkt bestätigen konnten), übt das durch den Franchise-Nehmer finanzierte spezifische Humankapital grundsätzlich eine Geisel-Funktion aus!

---

[164] Vgl. Maselli, 1995, S. 231; Träger, 1993, S. 151-153; Dnes, 1992a, S. 242-248.

Abbildung 8: Die Höhe der Entlohnung, je nach Finanzierungsart und Spezifität des Humankapitals:

	Das Humankapital ist spezifisch (Ω_A=0)	Das Humankapital ist unspezifisch (Ω_A=1)
Der Franchise-Nehmer trägt die Finanzierungskosten (f_I=1)	$R^{FN}(\bar{e}_H,\Omega_A) \geq [c(e_h)-c(e_L)]/v-I$	$R^{FN}(\bar{e}_H,\Omega_A) \geq [c(e_h)-c(e_L)]/v$
Der Franchise-Geber trägt die Finanzierungskosten (f_I=0)	$R^{FG}(\bar{e}_H,\Omega_A) \geq [c(e_h)-c(e_L)]/v$	$R^{FG}(\bar{e}_H,\Omega_A) \geq [c(e_h)-c(e_L)]/v+I$

Eigene Abbildung

Dieser Unterschied zwischen Human- und Non-Human-Assets ist auf die Transferierbarkeit von Kapitalgütern zurückzuführen. Dies führt dazu, daß das rechtliche Eigentum des Franchise-Nehmers an spezifischen Kapitalgüter meist keinen ausreichenden Schutz vor opportunistischer Aneignung bietet. Wie die Modelle II und III zeigen konnten, benötigt deshalb ein funktionsfähiger Franchise-Vertrag in den meisten Fällen den Einsatz von Rückkaufklauseln, die bei entsprechender Ausgestaltung eine Geisel-Wirkung verhindern. Im Gegensatz dazu bietet das natürliche „Eigentum" des Franchise-Nehmers an seinem Humankapital ausreichenden Schutz vor opportunistischer Aneignung, wodurch keine weitere Absicherung nötig ist. Die These 11 hält diese Erkenntnis fest:

These 11: Wenn der Franchise-Nehmer die Finanzierungskosten seines spezifischen Humankapitals trägt, stellt dieses Humankapital grundsätzlich eine implizite Geisel dar, die aufgrund fehlender Transferierbarkeit vor opportunistischer Aneignung geschützt ist.

Diese These wird im nächsten Abschnitt dazu verwendet, den häufigen Einsatz von Wettbewerbsverboten im Rahmen realer Franchise-Verträge[165] zu erklären.

---

[165] In der Studie von Dnes setzten z.B. 12 von 15 Franchise-Geber Wettbewerbsverbote ein. Vgl. Dnes, 1992a, S. 280.

7.4 Wettbewerbsverbote als Instrumente zur Bildung impliziter Geiseln

Wettbewerbsverbote sind Klauseln, die es einem Franchise-Nehmer für einen bestimmten Zeitraum (in der Regel zwischen 6 Monaten und 2 Jahren) verbieten, nach erfolgter Kündigung in der bisherigen Branche zu arbeiten, sowohl als Arbeitnehmer als auch als Selbständiger[166]. Die Auswirkungen nachvertraglicher Wettbewerbsverbote werden nun getrennt hinsichtlich Human- und Non-Human-Assets untersucht. Dabei muß aber die bisherige Spezifitäts-Unterscheidung differenzierter gestaltet werden. Denn bei der Analyse von Wettbewerbsverboten ist zu unterscheiden, ob unternehmens- oder branchenspezifische Assets vorliegen:

- *Unspezifisches Humankapital* eines Franchise-Nehmers kann gemäß Modell IV keine Geisel-Funktion übernehmen, weil dieses Humankapital auch außerhalb der Beziehung eingesetzt werden kann. Nur generelle Wettbewerbsverbote (die einem Verbot von Arbeit gleichkämen) wären in der Lage, unspezifisches Humankapital zu einer Geisel werden zu lassen. Diese Art von Wettbewerbsverboten ist aber juristisch nicht zulässig.

- Humankapital, das der Franchise-Nehmer nur innerhalb der Kette nutzen kann, ist *unternehmensspezifisch*. Darunter fallen bestimmte soziale Kontakte („soziale Netzwerke"), das angepasste Verhalten an eine Unternehmenskultur oder Fähigkeiten, mit unternehmensspezifischen Maschinen oder Konzepten zu arbeiten. Wie die Bezeichnung „unternehmensspezifisch" aber zeigt, wird der Wert dieses Humankapitals bereits durch die Kündigung vernichtet, nicht erst durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten.

- *Branchenspezifisches Humankapital* dagegen wird durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten zu einem hochspezifischen Asset. Denn der Franchise-Nehmer könnte sein branchenspezifisches Humankapital auch außerhalb der Kette nutzen, wenn er zu einem anderen Unternehmen innerhalb dieser Branche wechselt bzw. selbst ein Unternehmen in dieser Branche gründet. Der Einsatz von Wettbewerbs-

[166] Vgl. Wessels, 1997, S. 1; Pauli, 1992, S. 163; Martinek, 1987, S. 370-374. Wie Beuthien und Schwarz betonen, können neben diesen personengebundenen Wettbewerbsverboten auch noch Kapitalbeteiligungsverbote ausgesprochen werden. Diese verbieten es dem Franchise-Nehmer, sich während der Vertragslaufzeit an Konkurrenz-Unternehmungen zu beteiligen. Vgl. Beuthien/Schwarz, 1993, S. 206-207. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich aber nur auf personengebundene Wettbewerbsverbote.

verboten verhindert diese Möglichkeiten[167]. Wettbewerbsverbote weiten somit die Geisel-Funktion auf das durch den Franchise-Nehmer finanzierte branchenspezifische Humankapital aus[168].

- Aufgrund dieser Ausführungen ist es ersichtlich, daß Wettbewerbsverbote bei Kapitalgütern höchstens den Wert *branchenspezifischer Kapitalgüter* betreffen könnten. Im Gegensatz zum branchenspezifischen Humankapital dürften branchenspezifische Kapitalgüter aber in der Regel geringer vom Einsatz der Wettbewerbsklauseln betroffen sein. Denn ein Wettbewerbsverbot kann nicht verbieten, daß der ehemalige Franchise-Nehmer seine Kapitalgüter an andere Personen innerhalb dieser Branche verkauft. Einzig die Tatsache, daß dem Franchise-Nehmer durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten der Weg in die Selbständigkeit in dieser Branche verbaut ist, kann auf „dünnen" Märkten (d.h. bei nur wenigen potentiellen Käufern) zu einer schlechteren Verhandlungsposition und somit zu einem geringeren Verkaufserlös führen. Abgesehen von diesem Sonderfall, für den das Modell II den flankierenden Einsatz von Rückkaufklauseln prognostizieren würde (sofern nicht hohe Wechsel-Kosten Schutz vor opportunistischer Kündigung bieten), dürften aber Kapitalgüter nicht durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten betroffen sein.

Zusammenfassend kann somit die These aufgestellt werden, daß Wettbewerbsverbote nicht nur den Abfluß von Know-How erschweren, das als Wettbewerbsvorteil angesehen wird[169] (im Kapitel VI wird diese Zielsetzung - die eng mit der Zielsetzung verbunden ist, die in diesem Abschnitt behandelt wird - noch ausführlich untersucht). Die Analyse im Modell IV zeigt, daß Wettbewerbsverbote (auch) ein Instrument des Franchise-Gebers darstellen können, implizite Geiseln in Form branchenspezifischen Humankapitals zu bilden[170]:

These 12: Wettbewerbsverbote sind ein Instrument des Franchise-Gebers, aus dem branchenspezifischen Humankapital des Franchise-Nehmers eine implizite Geisel zu bilden.

---

[167] Dabei wird unterstellt, daß die Branche potentielle neue Arbeitgeber oder Möglichkeiten zur Selbständigkeit beinhaltet.

[168] In der Sprache von Modell IV kann dies so interpretiert werden, daß Wettbewerbsverbote ein Instrument des Franchise-Gebers sind, Ω_A für branchenspezifisches Humankapital zu endogenisieren.

[169] Vgl. Beuthien/Schwarz, 1993, S. 198; de Camara, 1989, S. 509; Justis/Judd, 1989, S. 135; Martinek, 1987, S. 373-374.

[170] Vgl. auch Dnes, 1996, S. 318-319 und 1992a, S. 22.

Die Aussage von Dnes, der lokale Goodwill des Franchise-Nehmers werde durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten zu einer Geisel, trifft demnach nur dann zu, wenn der lokale Goodwill personenbezogen und damit ein Human-Asset ist. Wenn dagegen der lokale Goodwill an Non-Human-Assets (z.B. Gebäude und Lage) gebunden ist, wodurch er transferierbar und somit selbst ein Non-Human-Asset ist, wird er kaum durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten betroffen sein[171].

Der nächste Abschnitt wird nun die Analyse der Modelle I bis IV dazu verwenden, eine differenzierte Sichtweise der Eintrittsgebühr zu ermöglichen als dies bisher der Fall war. Dies wird verdeutlichen, daß die Analyse der Eintrittsgebühr eng mit der Analyse des Humankapitals des Franchise-Nehmers verbunden ist.

8 Analyse der Eintrittsgebühren von Franchise-Systemen

Die Modelle I bis IV ermöglichen es, einen Erklärungsansatz für die Funktion der Eintrittsgebühr aufzustellen. Hierzu sind zuerst die Erklärungsansätze der bisherigen Literatur vorzustellen.

8.1 Eintrittsgebühren als Mietzahlungen oder als implizite Geiseln

Einige Autoren sehen die Eintrittsgebühr als Instrument des Franchise-Gebers, ex ante die Ex-post-Profite seines Franchise-Nehmers abzuschöpfen. Die Eintrittsgebühr wird in diesem Zusammenhang als pauschale Mietzahlung interpretiert, d.h. der Franchise-Nehmer erwerbe durch Zahlung dieses Geldbetrages einen Anspruch auf einen Ex-post-Profitstrom. Eine Verringerung der Höhe dieser Gebühr führen diese Autoren auf folgende Gründe zurück[172]:

- Der Franchise-Geber muß zu permanenten Anstrengungen angereizt werden.
- Der Franchise-Geber soll aufgrund seiner Diversifikationsmöglichkeiten einen Teil des Risikos tragen, wodurch die Risikoprämien seiner Franchise-Nehmer gesenkt werden.

---

[171] Dnes ist der Meinung, daß Goodwill stets personenbezogen sei. Vgl. Dnes, 1992b, S. 491. In dieser Arbeit wird sich aber Maselli angeschlossen, die der Meinung ist, daß Goodwill sowohl ein Human- als auch ein Non-Human-Asset sein kann. Vgl. Maselli, 1995, S. 232.

[172] Die folgenden Argumente sind entnommen aus: Lafontaine/Slade, 1996, S. 925-927; Dnes, 1996, S. 313; Kunkel, 1994, S. 22-23; Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 419-420 und 441-442; Lafontaine, 1992a, S. 266-267 und 279; Phillips, 1991, S. 423-424; Dnes, 1991, S. 135; Lal, 1990, S. 317; Carlton/Perloff, 1990, S. 528 und 540-541; Brickley/Dark, 1987, S. 406 und 410; Mathewson/ Winter, 1985, S. 520-525; Blair/Kaserman, 1982, S. 498-499; Rubin, 1978, S. 226-229; Caves/ Murphy, 1976, S. 577-578.

- Unvollständige Information auf der Seite des Franchise-Gebers verhindert, daß er alle Profite ex ante absorbieren kann.
- **Wealth-Constraints** auf Agentenseite führen dazu, daß der Franchise-Nehmer keine hohe Eintrittsgebühr finanzieren kann.

Doch trotz dieser Gründe wird impliziert, daß die Eintrittsgebühr weiterhin dazu eingesetzt wird, Ex-post-Profite abzuschöpfen - eben nur im verminderten Ausmaß. Folgende Beobachtungen und Überlegungen widersprechen aber bereits diesen 4 genannten Gründen für eine Verringerung der Eintrittsgebühr:

- Die Gründe implizieren einen negativen Zusammenhang zwischen der Eintrittsgebühr und den Royalties. In der Realität scheint aber keine Korrelation zwischen beiden Gebühren vorzuliegen[173].
- Weshalb hat der Franchise-Nehmer genügend Kapital zur Finanzierung seiner Kapitalgüter (die einen wesentlich höheren Wert haben als die Eintrittsgebühr), sollte andererseits aber nicht genügend Kapital zur Finanzierung einer hohen Eintrittsgebühr haben?

Abgesehen davon existieren folgende Gründe, die ganz allgemein gegen eine Interpretation der Eintrittsgebühr als Mietzahlung sprechen:

- Bei einer Vertragsverlängerung wird nur sehr selten eine erneute Pauschalgebühr erhoben[174]. Wäre die Eintrittsgebühr eine Mietzahlung, müßte bei einer Vertragsverlängerung eine erneute Gebühr erhoben werden.
- Die Eintrittsgebühr - sofern sie überhaupt erhoben wird - weist eine geringe Höhe auf. Diese Tatsache fällt insbesondere bei einem Vergleich mit den anderen Investitionen eines Franchise-Nehmers und im Vergleich zu den hohen Jahresumsätzen eines Franchise-Systems auf[175].

---

[173] Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994a, S. 109; Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 418; Dnes, 1992a, S. 294-295. Nur Sen ermittelte eine positive Korrelation zwischen beiden Größen. Vgl. Sen, 1993, S. 181-184.

[174] In der Untersuchung von Dnes verlangten im Fall einer Vertragsverlängerung nur 2 der 17 Franchise-Geber eine erneute Pauschalgebühr. Vgl. Dnes, 1992a, S. 269. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangten auch Caves und Murphy. Vgl. Caves/Murphy, 1976, S. 582.

[175] In der empirischen Untersuchung von Dnes erhoben 3 von 17 britischen Franchise-Ketten keine Einstiegsgebühr. Von den anderen 14 Ketten betrug die durchschnittliche Eintrittsgebühr nur ca. 11.000 britische Pfund, während die durchschnittliche Investitionshöhe 113.000 Pfund betrug. Vgl. Dnes, 1992a, S. 294. Ein Überblick von Pauli über die zentralen Daten der wichtigsten deutschen Franchise-Systeme bestätigt ebenfalls den fehlenden konstitutiven Charakter und die meist geringe Höhe der Eintrittsgebühr. Von 75 vorgestellten Ketten verlangten 20 Ketten keine Einstiegsgebühr. Vgl. Pauli, 1992, S. 231-312. Vgl. auch Maselli, 1995, S. 230; Tietz, 1987, S. 123-132.

Im Gegensatz zur Interpretation als Mietgebühr bietet die Analyse dieses Kapitels eine theoretisch fundierte Erklärung für die angesprochenen Beobachtungen an: Die Eintrittsgebühr ist ein Geldbetrag, dessen Eigentümer der Franchise-Geber wird. Weil Geld ein Non-Human-Asset ist, kann die Eintrittsgebühr als Sonderform eines modifizierten Arbeitsvertrags ohne Absicherungsklauseln betrachtet werden. Durch Rückgriff auf das Modell II ist es dann leicht ersichtlich, daß die Eintrittsgebühr für den Fall zu geringer Wechsel-Kosten keine „Ugly Princess" sein kann. Ein Franchise-Geber hätte stattdessen Anreize, entweder mit einer hohen Eintrittsgebühr „abzuhauen" oder opportunistisch den Vertrag vorzeitig zu kündigen[176]. Einzig der Einbau einer Rückerstattungsklausel für den Fall der Kündigung könnte gemäß Modell III ausreichenden Schutz bewirken. Derartige Klauseln sind aber - aus gutem Grund, was die weitere Analyse noch verdeutlichen wird - nicht Bestandteil von Franchise-Verträgen.

Eine ähnliche Argumentationskette ergibt sich, wenn die Gedanken einiger Autoren zu Ende gedacht werden, welche die Eintrittsgebühr als Geisel sehen, weil der Franchise-Nehmer diese Gebühr verliere, sobald er das System verlassen muß[177]. Einerseits ist der Kritik von Lafontaine und Dnes beizupflichten, daß die Eintrittsgebühr selbst keine Geisel-Funktion übernehmen kann, weil sie in einer Ex-post-Analyse aus der Sicht des Agenten stets versunken ist - egal ob er ehrlich ist oder betrügt[178]. Andererseits könnte es aber sein, daß die Eintrittsgebühr einen *Anspruch* auf Ex-post-Profite begründet, und diese Ex-post-Profite dann eine Geisel-Funktion ausüben. An dieser Stelle mündet die Argumentation jedoch in die Sichtweise, die Eintrittsgebühr als Mietgebühr zu interpretieren, was zu denselben Problemen führt, wie sie oben beschrieben wurden.

Empirische Beobachtungen bestätigen, daß die Eintrittsgebühr tatsächlich Ziel opportunistisch eingestellter Franchise-Geber sein kann. Denn vor allem in den 60er Jahren gab es eine Vielzahl von Franchise-Systemen, bei denen die Franchise-Geber hohe Eintrittsgebühren verlangten. Nach einer gewissen Zeit setzten sie sich dann ab oder begingen betrügerischen Konkurs, wodurch sie sich hohe Geldbeträge aneignen konnten. Außerdem gab es mehrere Fälle, in denen Franchise-Geber opportunistisch kündigten, um sich das Outlet und andere spezifische Kapitalgüter des Franchise-Nehmers anzueignen[179]. Nachdem diese Praktiken derartige Ausmaße annahmen[180], daß

[176] Andere Autoren sehen ebenfalls die Gefahr opportunistischer Aneignung, auch wenn sie zum Teil andere Motive des Franchise-Gebers unterstellen. Vgl. Dnes, 1996, S. 318-319; Blair/ Kaserman, 1982, S. 502.

[177] Vgl. Thompson, 1992, S. 31; Norton, 1989, S. 585; Mathewson/Winter, 1985, S. 516-520.

[178] Vgl. Lafontaine, 1992, S. 423-424; Dnes, 1992a, S. 253-254 und 295.

[179] Vgl. Brickley/Dark/Weisbach, 1991, S. 110.

[180] Vgl. Träger, 1993, S. 128; Pauli, 1992, S. 138-139; Tietz, 1987, S. 109.

Franchising zum Teil bis heute der Geruch dubioser Geschäftspraktiken anhaftet, setzte ab Beginn der 70er Jahre der Trend ein, Franchise-Geber zunehmend auf ihre Seriosität hin zu überprüfen[181]. Als Signale für einen seriösen Franchise-Geber werden dabei von Ratgebern unter anderem der Einsatz von Rückkaufklauseln und eine „angemessene" Höhe der Eintrittsgebühr genannt[182]. Diese Entwicklung kann aber nicht nur als Bestätigung für die theoretische Analyse dieses Kapitels und für die Kritik an den dargestellten Interpretationen der Eintrittsgebühr gewertet werden. Gleichzeitig bietet sie Ansatzpunkte für eine andere Interpretation der Eintrittsgebühr, die auf den Erkenntnissen der Modelle I bis IV basiert. Denn es stellt sich nicht nur die Frage, weshalb trotzdem noch viele Franchise-Geber Eintrittsgebühren verlangen, sondern es ist auch zu klären, was unter dem Begriff „angessene Höhe" zu verstehen ist.

8.2 Eintrittsgebühren als Entgelt für Einstiegs-Know-How

Die neuere Literatur über Franchising sieht die Eintrittsgebühr als Entgelt, das der Franchise-Nehmer für das erworbene Einstiegs-Know-How bezahlt[183]. Empirisch wurde nachgewiesen, daß die Eintrittsgebühr in der Regel den Kosten entspricht, die dem Franchise-Geber bei der Anfangsausbildung seines Franchise-Nehmers entstehen. Laut Dnes diene die Eintrittsgebühr dabei zum Schutz des Franchise-Gebers. Denn ein opportunistischer Franchise-Nehmer könnte die Kette verlassen, nachdem er auf Kosten des Franchise-Gebers Know-How erworben hat. Verlangt jedoch der Franchise-Geber eine Eintrittsgebühr, die seinen bei der Anfangsausbildung des Franchise-Nehmers anfallenden Kosten entspricht, sei er ausreichend geschützt[184]. Die Erkenntnisse der Modelle I bis IV gestatten es nun nicht nur, diese Sichtweise theoretisch zu fundieren und zu präzisieren. Sie können darüber hinaus folgendermaßen genutzt werden:

1) Das Modell IV konnte zeigen, daß die zur Disziplinierung des Franchise-Nehmers nötige Entlohnung dann am höchsten ist, wenn der Franchise-Geber unspezifisches Humankapital seines Franchise-Nehmers finanziert. Insofern bestätigt die formale Analyse die Argumentation von Dnes, führt aber mit der Spezifität des vermittelten Humankapitals neben der Frage der Finanzierung einen zweiten Einflußparameter in die Argumentation ein. Dieser Aspekt ist hervorzuheben, weil sich die Argumen-

---

181 Vgl. Martinek, 1987, S. 49-51.

182 Vgl. Gloger, 1998; Pauli, 1997, S. 41-43 und 1992, S. 135-139 und 163; Morin, 1997, S. 45.

183 Vgl. Dnes, 1996, S. 319; Scott, 1995, S. 71; Pauli, 1992, S. 99 und §8, Absatz 1a) im Muster-Vertrag auf S. 177; Bond, 1989, S. 12.

184 Vgl. Dnes, 1992a, 237-238, 245 und 255-259, und 1991, S. 139-140.

tation von Dnes nur auf unspezifisches Humankapital beziehen kann. Bei spezifischem Humankapital hätte der Franchise-Nehmer erst gar keinen Anreiz zur opportunistischen Aneignung von Know-How[185].

2) In einer weiteren Hinsicht ist die Differenzierung hinsichtlich der Spezifität des vermittelten Know-Hows von großer Bedeutung. Denn der Franchise-Nehmer erwirbt durch die Zahlung der Eintrittsgebühr auch spezifisches Know-How. Die Argumentation von Dnes kann dies nicht erklären, weshalb sie sich meines Erachtens auch nur auf einen *Teil* der Eintrittsgebühr bezieht. Basierend auf dem Modell IV kann stattdessen die These aufgestellt werden, daß die Eintrittsgebühr zusätzlich zur Kreierung impliziter Geiseln in Form spezifischen Humankapitals dienen kann, die durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten sogar noch auf branchenspezifisches Know-How ausgeweitet werden kann:

These 13: Wenn der Franchise-Nehmer durch die Zahlung der Eintrittsgebühr spezifisches Humankapital erwirbt, ist die Eintrittsgebühr ein Instrument des Franchise-Gebers, implizite Geiseln in Form spezifischen Humankapitals zu kreieren.

3) Diese Erkenntnis, die eine Verbindung zwischen der Ansicht, die Eintrittsgebühr sei eine Geisel, und der neueren Sichtweise, die Eintrittsgebühr diene zum Schutz des Franchise-Gebers, herstellt, kann auch als Erklärungsansatz für die „angemessene" Höhe der Eintrittsgebühr dienen: Einerseits kann die These aufgestellt werden, daß die Sunk-Kosten des Franchise-Gebers *zuzüglich* eventuell auftretender Wechsel-Kosten gemäß Modell II die *Ober*grenze der Eintrittsgebühr sind, weil ansonsten ein Anreiz für den Franchise-Geber zur opportunistischen Kündigung besteht. Für die Bestimmung der *Unter*grenze muß andererseits auf das Modell IV zurückgegriffen werden. Diese Grenze wird durch den Wert des unspezifischen Humankapitals bestimmt, das der Franchise-Nehmer zu Beginn der Beziehung erwirbt, weil ansonsten die Entlohnung in die Höhe getrieben wird[186]:

[185] Rubin sieht ebenfalls, daß einige Personen nur deshalb Franchise-Nehmer werden wollen, damit sie sich Know-How aneignen können. Seiner Meinung nach verhindert dies der Franchise-Geber durch Wettbewerbsverbote. Vgl. Rubin, 1978, S. 230-231. Im Abschnitt 7.4 konnte aber gezeigt werden, daß Wettbewerbsverbote nur das branchenspezifische Humankapital des Franchise-Nehmers entwerten. Deshalb können sie nur dann die von Rubin unterstellte Aufgabe übernehmen, wenn der Franchise-Nehmer *ausschließlich* spezifisches Wissen erwirbt, was meines Erachtens unrealistisch ist. Interessanterweise betont Rubin sogar selbst (in einem anderen Zusammenhang), daß ein Franchise-Nehmer Grundwissen erwirbt. Vgl. Rubin, 1978, S. 231.

[186] Diese These präzisiert die Ansicht von Dnes, der generell die Höhe der Eintrittsgebühr mit der Höhe der versunkenen Ausbildungskosten des Franchise-Nehmers ansetzt. Vgl. Dnes, 1992a, S. 258-259.

These 14: Die Obergrenze der Eintrittsgebühr wird durch die Kosten bestimmt, die dem Franchise-Geber bei der Anfangsausbildung und beim Wechsel seines Franchise-Nehmers anfallen. Demgegenüber bildet der Wert des unspezifischen Humankapitals, das der Franchise-Nehmer zu Beginn der Beziehung erhält, die Untergrenze der Eintrittsgebühr.

Die Analyse der Eintrittsgebühr verdeutlicht erneut, daß die Analyse dieses Kapitels Erklärungsansätze für eine Vielzahl empirischer Beobachtungen bietet. Der nächste Abschnitt wird sich der Zusammenfassung der in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse widmen.

9 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Es ist festzuhalten, daß die Geisel-Literatur wichtige Klauseln von Franchise-Verträgen erklären kann. Die Analyse dieses Kapitels liefert überzeugende Erklärungsansätze für folgende Vertragsinhalte und Beobachtungen:

1) Es kann tatsächlich der Fall sein, daß die spezifischen Kapitalgüter des Franchise-Nehmers eine Geisel-Funktion ausüben. Hierzu müssen entweder die Wechsel-Kosten ausreichenden Schutz vor opportunistischer Aneignung bieten, oder der Franchise-Vertrag enthält neben einer Rückkaufklausel auch noch einen Zusatzparagraph, der bei geringen Verifizierungsproblemen zu einer impliziten Geisel-Wirkung dieser Assets führen kann. Diese beiden Fälle können erklären, weshalb Praktiker in einigen Franchise-Ketten eine Geisel-Funktion spezifischer Kapitalgüter sehen.
2) Nachverhandlungsmöglichkeiten führen in den meisten Fällen dazu, daß ein Franchise-Nehmer bei spezifischen Kapitalgütern durch solidere Instrumente als nur durch das Eigentumsrecht vor opportunistischer Aneignung geschützt werden muß. Damit kann die Analyse den häufigen Einsatz von Rückkaufklauseln erklären.
3) Diese Rückkaufklauseln beinhalten meist aber keinen Zusatzparagraphen. Damit kann festgehalten werden, daß die beiden Fälle, in denen Franchising tatsächlich Geiseln in Form spezifischer Kapitalgüter kreieren kann, in der Realität nur Sonderfälle darstellen. Denn die Analyse hat gezeigt, daß die spezifischen Kapitalgüter keine Geisel-Funktion ausüben können, wenn auf den Zusatzparagraphen verzichtet wird.
4) Durch die Analyse im Modell III kann erklärt werden, weshalb Franchise-Verträge auch Vertragsstrafen beinhalten können.

5) Durch die Übertragung der Analyse auf Human-Assets wird gezeigt, daß das spezifische Humankapital des Franchise-Nehmers Geisel-Charakter aufweisen kann. Aufgrund seiner fehlenden Transferierbarkeit ist es auch per natura aneignungssicher, so daß keine (Rückkauf-)Klauseln benötigt werden, welche die Geisel-Wirkung zerstören könnten.
6) Die Überlegung von 5) kann auch den häufigen Einsatz von Wettbewerbsverboten im Rahmen von Franchising erklären. Denn Wettbewerbsverbote weiten die Geisel-Funktion auf das branchenspezifische Humankapital des Franchise-Nehmers aus.
7) Die Analyse verdeutlicht, daß die Eintrittsgebühr weder ein Instrument zur Abschöpfung von Ex-post-Profiten noch eine implizite Geisel darstellen kann. Es zeigt sich, daß das mit der Eintrittsgebühr finanzierte spezifische Anfangs-Know-How eine implizite Geisel-Funktion übernehmen kann. Außerdem ist es möglich, Ober- und Untergrenzen für die Höhe der Eintrittsgebühr abzuleiten.
8) Die Modelle I bis IV können erklären, weshalb viele Franchise-Nehmer Ex-ante-Renten erhalten. Der zentrale Aspekt hierbei ist die meist fehlende Geisel-Funktion der Kapitalgüter, was dazu führt, daß ein Franchise-Geber zur Disziplinierung seines Franchise-Nehmers auf Informationsrenten zurückgreifen muß. Die Geisel-Wirkung spezifischen Humankapitals dürfte dabei zu gering sein, um die Informationsrenten gegen Null zu drücken.

Neben diesen Ansätzen zur Erklärung empirischer Beobachtungen hat die vergleichende Analyse dieses Kapitel aber verdeutlichen können, daß die Geisel-Literatur nicht geeignet ist, die Eigentumsstruktur des Franchisings zu erklären:

- Falls Franchising tatsächlich Geiseln in Form spezifischer Kapitalgüter kreieren kann, sind - abgesehen von einem Ausnahmefall im Modell II (Wechsel-Kosten liegen im Intervall $[(1-\delta)I;I[$) - mit den modifizierten Arbeitsverträgen oder den Vertragsstrafen weitere Formen der Geisel-Bildung vorstellbar, die mindestens dieselbe Effizienz wie ein Franchise-Vertrag mit spezifischen Kapitalgütern aufweisen[187].
- Oftmals können die spezifischen Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers gar keine Geisel-Funktion ausüben[188], weil viele Franchise-Verträge Rückkaufklauseln ohne

[187] Kunkel ist der Meinung, daß auch innerhalb von Organisationen implizite Geiseln gebildet werden könnten, die dieselbe Wirkung wie bei einem Franchise-Vertrag entfalten würden. Er zweifelt deshalb ebenfalls an der Erklärungskraft der Geisel-Literatur, was die Eigentumsstruktur des Franchisings betrifft. Vgl. Kunkel, 1994, S. 37.

[188] Ohne dies formal nachzuweisen, hegen Dnes, Maselli und Lafontaine ebenfalls Zweifel an der Geisel-Funktion spezifischer Kapitalgüter. Diese Zweifel führen sie in erster Linie auf den Einsatz von Rückkaufklauseln zurück. Vgl. Dnes, 1996, S. 319-320 und 1991, S. 138-139; Maselli, 1995, S. 237; Lafontaine, 1992, S. 424.

Zusatzparagraph beinhalten. In diesem Fall weisen ein Franchise-, ein modifizierter und ein gewöhnlicher Arbeitsvertrag mit Effizienzlöhnen dieselbe relative Effizienz auf.

Zusammenfassend ist deshalb festzuhalten: Die Analyse dieses Kapitels generiert interessante Erkenntnisse über bestimmte Vertragsklauseln, die fester Bestandteil der meisten Franchise-Verträge sind. Außerdem erkennt dieses Kapitel durchaus an, daß in einigen Franchise-Systemen Geiseln in Form spezifischer Kapitalgüter vorliegen können. Dennoch übernehmen in den meisten Fällen Informationsrenten die implizite Geisel-Funktion. Deshalb ist das Fazit zu ziehen, daß die Geisel-Literatur nicht zur Erklärung der Eigentumsstruktur des Franchisings geeignet ist. Erst der Ansatz des nächsten Kapitels wird hierzu in der Lage sein.

V. Die Anreizwirkungen der Eigentumsstruktur des Franchisings

1 Problemstellung

In den Kapiteln III und IV wurden aus dem Geisel-Ansatz Erkenntnisse über häufig auftretende Elemente realer Franchise-Verträge gewonnen (Rückkaufklauseln, Wettbewerbsverbote, Eintrittsgebühren, Vertragsstrafen). Die unterschiedlichen Eigentumsregelungen von Franchise- und Filialsystemen konnten aber nicht erklärt werden. Kapitel IV wird deshalb einen aus der Property-Rights-Literatur stammenden Ansatz auf den Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen übertragen. Dieser Ansatz, der sich bislang auf einer abstrakten Ebene bewegt und von Grossman, Hart und Moore (GHM) entwickelt worden ist, befaßt sich explizit mit den Anreizwirkungen von Eigentumsrechten. Er abstrahiert von Vertragsinhalten und konzentriert sich statt dessen nur auf residuale Situationen, in denen die Eigentumsrechte ihre Wirkung entfalten. Zur Übertragung dieses Ansatzes auf den konkreten Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen wird folgendermaßen vorgegangen: Zu Beginn wird - losgelöst vom Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit - die grundlegende Argumentation des GHM-Ansatzes skizziert. Dies soll dem Leser den Einstieg in die formale Analyse erleichtern. Der dabei vorgenommene Vergleich mit dem Transaktionskostenansatz gestattet zusätzlich eine Einordnung des GHM-Ansatzes in die Theorie der Firma. An diese allgemeinen Ausführungen schließt sich die Herleitung des Modells an, das die Grundlage für die Analyse in diesem Kapitel und im Kapitel VI bilden wird. Auf der Basis der formalen Analyse werden die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen und eine Vielzahl weiterer Beobachtungen über diese beiden Systeme erklärt. Im einzelnen werden folgende Fragen beantwortet:

- Weshalb weisen die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers in der Regel eine „mittlere" Spezifität auf?
- Kann ein Franchise-Nehmer als Scheinselbständiger bezeichnet werden?
- Wie können die unterschiedlichen Branchenanteile von Franchise- und Filialsystemen erklärt werden?
- Welcher Zusammenhang existiert zwischen Eigentums- und Machtstrukturen?
- Besteht in Franchise-Systemen ein Machtdefizit des Prinzipals?
- Welche Erkenntnisse können aus dem konkreten Vergleich der Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen zu allgemeineren Fragen des In- und Outsourcings gewonnen werden?

- Welche realen Aneigungs- und Hold-Up-Probleme können nicht durch vertragliche Instrumente, sondern nur durch die Zuteilung residualer Kontrollrechte gelöst werden?
- Weshalb sind die Rückkaufklauseln in realen Franchise-Verträgen meistens optional ausgestaltet?
- Stellt die Eigentumsstruktur des Franchisings ein Instrument zur Implementierung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten dar?
- Wie kann der beobachtbare stochastische Zusammenhang zwischen der Zuteilung von Eigentumsrechten und dem Anspruch einer Person auf das residuale Einkommen erklärt werden, obwohl Vertragsformen wie z.B. Pacht und Leasing existieren, bei denen auch ein Nicht-Eigentümer zum Empfänger des residualen Einkommens wird?

2 Skizzierung der Argumentation von Grossman, Hart und Moore

Die Argumentation des GHM-Ansatzes beginnt mit folgender Überlegung: Wenn Verträge unvollständig sind, wird es in den residualen, d.h. nicht vom zugrunde liegenden Vertrag erfaßten Situationen zu Wiederverhandlungen zwischen den beteiligten Akteuren kommen. In diesen Situationen besteht aufgrund fehlender vertraglicher oder gesetzlicher Regelungen die Gefahr, daß sich ein Vertragspartner auf opportunistische Art und Weise die Erträge aneignet, die durch die Investition der anderen Vertragspartei entstanden sind. Diese Gefahr der opportunistischen Aneignung nicht-kontraktierbarer Erträge wird als **Hold-Up-Gefahr** (Gefahr eines „Überfalls") bezeichnet. Weil jede Investitionspartei diese Hold-Up-Gefahr antizipiert, wird innerhalb der Beziehung ineffizient investiert.

Diese Problematik - das Auftreten einer Hold-Up-Gefahr mit den damit verbundenen Investitionsineffizienzen - teilt der GHM-Ansatz mit dem Transaktionskostenansatz, der sich mit Fragen der vertikalen Integration beschäftigt und damit ebenfalls die Anreizwirkungen unterschiedlicher Eigentumsstrukturen behandelt[189]. Im Gegensatz zum Transaktionskostenansatz verwenden GHM die Hold-Up-Problematik aber nur als Ausgangspunkt für eine differenzierte formale Analyse unterschiedlicher Eigentumsstrukturen. Während der Transaktionskostenansatz unterstellt, daß eine Integration die

[189] Folgende Arbeiten gewähren einen Überblick über den Transaktionskostenansatz: Eigler, 1996, S. 35-56; Ebers/Gotsch, 1995, S. 208-232. Bezüglich der empirischen Überprüfung der Thesen des Transaktionskostenansatzes sind Shelanski und Klein (1995) sowie Joskow (1985) zu empfehlen. Die Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Transaktionskostenansatzes behandeln Dorow und Weiermair (1984).

Hold-Up-Gefahr vermindert oder sogar verschwinden läßt, im Gegenzug aber eine Anreizverminderung für den Agenten bewirkt[190], kritisieren GHM eine derart einfache Argumentation. Sie verweisen bei ihrer Kritik auf die Tatsache, daß der Transaktionskostenansatz nicht erklären kann, *weshalb* die Hold-Up-Gefahr durch Integration verschwinden sollte[191]. Vertreter des Transaktionskostenansatzes verweisen zwar auf das Direktionsrecht des Arbeitgebers, das für den Prinzipal zu einem höheren Machtpotential führen soll als bei einer nicht-integrierten Lösung. Es wird aber erst gar nicht thematisiert, weshalb das Direktionsrecht eines Arbeitsvertrags ein im Vergleich zu den anderen Vertragstypen höheres Machtpotential des Prinzipal bewirken sollte. Denn die Drohung des Prinzipals besteht letztlich nur darin, einem opportunistisch eingestellten Agenten einen Arbeits-, Franchise-, Lizenz- oder einen anderen Vertrag - aber eben doch „nur" einen Vertrag - zu kündigen[192]. Eine Erhöhung des Machtpotentials des Prinzipals durch Integration kann der Transaktionskostenansatz somit nicht erklären, sondern nur postulieren.

GHM bieten dagegen eine Erklärung für Machtunterschiede zwischen zentralen und dezentralen Eigentumsverteilungen an, die dadurch zustande kommt, daß sie den Wiederverhandlungsprozeß ausführlich betrachten und ins Zentrum ihrer Analyse stellen. Dadurch lenken sie den Blick auf die Bedeutung der Eigentumsrechte für die Machtverteilung im Rahmen von Verhandlungen. Sie zeigen, daß eine Person in Verhandlungen eine umso stärkere Verhandlungsposition besitzt, je mehr Assets sich in ihrem Eigentum befinden - von einigen Ausnahmen, die in diesem Kapitel ebenfalls untersucht werden, abgesehen. Die Verteilung der Eigentumsrechte legt somit den Ausgangs- bzw. Drohpunkt für Wiederverhandlungen fest. Dies ist auf die im Kapitel II betonte Eigenschaft des Eigentumsrechts zurückzuführen, daß der Eigentümer in residualen Situationen darüber entscheiden kann, wer Zugang zu seinen Assets erhält. Sieht er, daß sein Gegenüber einen „Überfall" unternehmen will, kann er ihm den Zugang zu seinen Assets verweigern. Benötigt der Gegenüber den Zugang zu diesen Assets, um produktiv tätig sein zu können, wird diese Drohung disziplinierend sein. Weil ein Arbeitgeber ceteris paribus mehr Assets in seinem Eigentum hält als ein Prinzipal, der z.B. einen Lizenzvertrag abgeschlossen hat, wird das Direktionsrecht eines Arbeitgebers meist ein höheres Machtpotential beinhalten als dies in den anderen Ver-

---

[190] Vgl. Williamson, 1991, S. 20; Hart, 1989, S. 1763; Williamson, 1988, S. 85-88.

[191] Vgl. Hart, 1995, S. 27-28 und 56-57; Moore, 1992, S. 495; Grossman/Hart, 1986, S. 693 und 716.

[192] Eine Analyse, die Geschäftsbeziehungen nur als Vertragsnetzwerke betrachtet, kann aufgrund dieses Einwands, der zum ersten Mal von Alchian und Demsetz (1972) als Kritikpunkt am Coase'schen Transaktionskostenansatz (1937) geübt wurde, keine Unterscheidung zwischen verschiedenen Institutionsformen begründen.

tragsformen der Fall ist[193]. Die Feststellung, daß Eigentumsrechte in Verhandlungssituationen eine Machtquelle darstellen, hat weitreichende Konsequenzen, was den Vergleich einer zentralen mit einer dezentralen Eigentumsverteilung betrifft. Im wesentlichen lassen sich folgende Erkenntnisse für die Theorie der Firma ableiten:

1) Wenn eine Person ihre Ausgangsposition für zukünftige Verhandlungen durch den Zukauf von Assets stärken kann, hat dies zur Folge, daß die Hold-Up-Gefahr für diese Person sinkt. Sie wird deshalb höhere Anreize haben, nicht-kontraktierbare Investitionen zu tätigen, da sie ihre zukünftigen Investitionserträge besser vor möglichen „Überfällen" schützen kann. GHM stellen auf diesem Weg eine Verbindung zwischen Machtpotentialen und Investitionshöhen her. Dadurch zeigen sie, daß Macht nicht nur - wie z.B. in der verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Macht unterstellt[194] - ein Ziel per se sein kann, sondern grundsätzlich (auch) ökonomisch begründete Effizienzauswirkungen hat. Im Gegensatz zu Kunkel (1994), dessen Arbeit bereits im Kapitel II vorgestellt worden ist, werden somit den Eigentumsrechten nicht nur psychologische Motivationswirkungen, sondern darüber hinausgehende, ökonomisch bedingte Effizienzauswirkungen zugeschrieben[195].
2) Andererseits zeigt die Analyse von GHM, daß Eigentumsrechte nur dann eine Machtquelle darstellen, wenn der Gegenüber den Zugang zu den Assets benötigt, um produktiv tätig sein zu können[196]. Ist dies nicht der Fall, wird eine Person durch den Zukauf von Assets keine Verbesserung der eigenen Verhandlungsposition erreichen, wodurch auch keine Erhöhung der Investitionsanreize dieser Person eintreten wird. Dies verdeutlicht, daß der Erwerb von Eigentumsrechten nicht immer - wie im Transaktionskostenansatz unterstellt - von einer Erhöhung des Machtpotentials des Eigentümers begleitet sein muß[197].
3) Die bedeutendste Erkenntnis liegt darin, daß keine Eindimensionalität des Hold-Up-Problems gezeichnet wird - ganz im Gegensatz zum Transaktionskostenansatz. Integration führt nicht zu einer Verminderung oder gar zu einem Verschwinden, son-

[193] Vgl. Hart, 1989, S. 1771; Hart/Moore, 1990, S. 1119-1120.

[194] Vgl. Drumm, 1995, S. 379-382; McClelland, 1978, insbesondere S. 187-197.

[195] An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß auch Kunkel auf die GHM-Analyse verweist. Eine konkrete Darstellung oder gar eine Übertragung dieses Ansatzes auf den Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen nimmt er allerdings nicht vor. Vgl. Kunkel, 1994, S. 37-39.

[196] Vgl. Hart, 1995, S. 58; Hart/Moore, 1990, S. 1121.

[197] In der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie wird der Bereich, innerhalb dessen ein Arbeitnehmer das Direktionsrecht seines Arbeitgebers akzeptiert, als „Zone of acceptance" bezeichnet. Wird dieser Bereich überschritten, kommt es zur tatsächlichen oder zur „inneren" Kündigung. Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1995, S. 128-131. Der GHM-Ansatz verdeutlicht, daß die Grenzen dieses Bereichs davon beeinflußt werden, wie stark der Arbeitnehmer vom Zugang zu den Assets des Arbeitgebers abhängig ist.

dern nur zu einer *Veränderung* der Hold-Up-Situation[198]. Dies ist darauf zurückzuführen, daß der Eigentümer in residualen Situationen das Recht hat, allen Nicht-Eigentümern den Zugang zu den eigenen Assets zu verweigern. Wie oben beschrieben, wird somit die Hold-Up-Gefahr aus der Sicht des Eigentümers sinken, wenn er Assets besitzt, zu denen andere Personen Zugang benötigen. Gleichzeitig aber wird für einen Nicht-Eigentümer in der Regel die Hold-Up-Gefahr steigen, da der Eigentümer ihn in Verhandlungen erpressen kann, indem er ihm den Zugang zu bestimmten Assets verweigert. Die Zuteilung von Eigentumsrechte hat somit - abgesehen von einigen Ausnahmefällen, die bereits in 2) angedeutet wurden und im weiteren Verlauf ausführlicher behandelt werden - stets *zwei* Effekte auf die Hold-Up-Problematik: Einen effizienzerhöhenden Effekt, weil für den Eigentümer die Hold-Up-Gefahr sinkt, aber auch einen effizienzmindernden Effekt, weil die Hold-Up-Gefahr für die Nicht-Eigentümer steigt! Es entsteht somit meist ein Trade-Off von Investitionsanreizen, der dazu führen kann, daß es ineffizient ist, zu viele Assets im Eigentum einer Person zu halten.

Im folgenden Abschnitt wird ein Modell entwickelt, das die allgemeinen Überlegungen des GHM-Ansatzs auf den konkreten Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen überträgt. Es orientiert sich an den Modellen von Hart (1995), Hart/Moore (1990), Brynjolfsson (1994) und Grossman/Hart (1986). Abgesehen von Veränderungen bei der Notation wird folgende Modifikation gegenüber dem GHM-Ansatz vorgenommen: Obwohl sich GHM in ihren Arbeiten auf Humankapital-Investitionen konzentrieren, modellieren sie nur (physische) Kapitalgüter explizit als Assets. In diesem Kapitel werden zusätzlich immaterielle Kapitalgüter (Marken, Patente usw.) und das Humankapital der beiden Personen explizit als Asset modelliert. Erstens wird dadurch verdeutlicht, daß eine Person grundsätzlich Zugang zu zwei Asset-Arten haben kann - Human-Assets und Non-Human-Assets. Zweitens wird dadurch hervorgehoben, daß in der Realität nicht nur die Eigentumsrechte der physischen, sondern auch der immateriellen Kapitalgütern verteilt werden. Durch diese Erweiterung des Blickwinkels wird der Ansatz so flexibel gestaltet, daß es im Kapitel V durch eine einfache Veränderung der Modellstruktur möglich sein wird, sich mit den Anreizen zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows zu befassen. Da nicht-patentierbares Know-How (wie z.B. Organisations- und Marketing-Know-How) nicht nur ein bedeutender Bestandteil von Franchising ist, sondern darüber hinaus im realen Wirtschaftsleben immer wichtiger wird, tragen diese Erweiterungen des GHM-An-

198 Vgl. Moore, 1992, S. 500; Hart/Moore, 1990, S. 1119; Hart, 1989, S. 1766.

satzes zum Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen den Anreizen zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows und der Bedeutung materieller und immaterieller Kapitalgüter bei.

3 Modell zur Analyse unterschiedlicher Eigentumsstrukturen

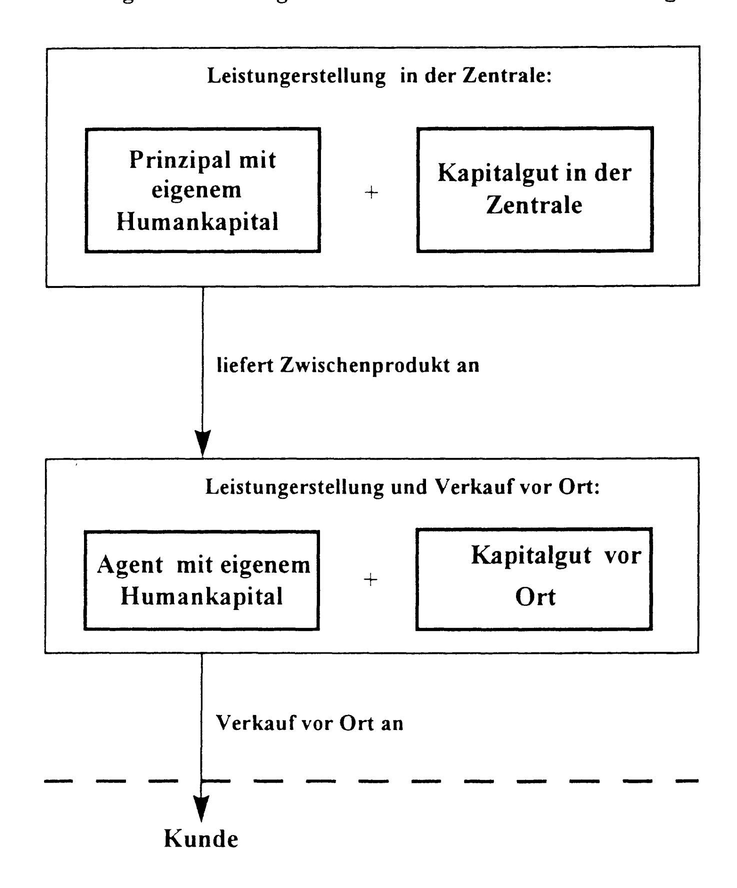
3.1 Darstellung der Leistungsbeziehungen

Das Modell umfaßt 2 risikoneutrale Personen, die zueinander in einer vertikalen Geschäftsbeziehung stehen. Die Person 1 - der Prinzipal - stellt in der Periode t_2 ein Zwischenprodukt her, das die Person 2 - der Agent, der vor Ort tätig ist und im direkten Kontakt mit den Kunden steht - weiterverarbeitet und verkauft. Bei dem Zwischenprodukt kann es sich um ein physisches Produkt handeln, es können aber auch Dienstleistungen sein, die den Verkauf des Endprodukts unterstützen. Damit die beiden Personen ihre Leistungen erstellen und verkaufen können, bedarf es folgenden Aufbaus und Ablaufs der Leistungserstellung:

- Jede Person bringt das eigene Humankapital in die Beziehung mit ein. Das Humankapital des Prinzipals besteht bei Ketten-Systemen in erster Linie aus seiner Arbeitskraft und seinem nicht-übertragbaren Problemlösungs- und Koordinations-Know-How. Beim Humankapital des Agenten handelt es sich vor allem um Arbeitskraft, Beziehung zu bestimmten Personen (z.B. zu Mitarbeitern und lokalen Behörden) und einer Vielzahl weiterer persönlicher Merkmale, die verkaufsfördernd eingesetzt werden können (Verkaufstalent, Fähigkeit zur Menschenführung usw.).

- Außerdem muß jede Person in der Phase der Leistungserstellung mit (materiellen und immateriellen) Kapitalgütern tätig sein. Beim Prinzipal handelt es sich dabei um die Marke, um die physischen Kapitalgüter der Zentrale (Gebäude, Innenausstattung, Maschinen, Fuhrpark, Informations- und Kommunikationsanlagen usw.) oder um Know-How und Informationen, die bereits zu Non-Human-Assets geworden sind (Kundenlisten, Manuals, Handbücher, Softwareprogramme usw.). Der Agent dagegen benötigt Kapitalgüter, die vor Ort produktiv verwendet werden. Darunter fallen in erster Linie Maschinen, Fahrzeuge und das Outlet (inklusive Ausstattung). Zur Vereinfachung wird bei der Modellierung unterstellt, daß pro Person nur ein einziges Kapitalgut eingesetzt wird. Die vertikale Struktur der Leistungsbeziehungen kann somit wie in der Abbildung 9 auf der nächsten Seite skizziert werden.

Abbildung 9: Darstellung der vertikalen Struktur der Leistungsbeziehungen:



Eigene Abbildung

Die gestrichelte Linie verdeutlicht, daß sich das Modell auf das Innenverhältnis zwischen dem Prinzipal und seinem Agenten konzentriert, während der Kunde im „Hintergrund" bleibt. Seine Wertschätzung für das Produkt der Kette wird sich in den noch näher zu erläuternden Ertragsfunktionen widerspiegeln.

3.2 Investitionen in der ersten Periode

In der Periode t_1, die der Produktions- und Verkaufsphase t_2 vorgeschoben ist, werden von jeder Person auf eigene Kosten beziehungsspezifische Investitionen vorgenommen. Die Investitionsentscheidungen werden **simultan** und **nicht-kooperativ** ge-

troffen. Dabei wird unterstellt, daß die Person i nur in die Assets investiert, mit denen sie dann in der Periode t_2 tätig sein soll. Diese Annahme ist sehr wichtig, da es nur dann möglich ist, einen Trade-Off von Investitionsanreizen zu modellieren, wenn Investitionsentscheidungen existieren, die *nicht* zentralisiert werden können. Der Abschnitt 5.3 wird sich noch näher mit dieser Annahme und deren Bedeutung für die Analyse unterschiedlicher Eigentumsstrukturen befassen. An dieser Stelle genügt der Hinweis, daß in der Realität eine Vielzahl von Investitionsentscheidungen nur dezentral getroffen werden können.

Die Investitionen erhöhen die Leistungsvolumen der Assets, in die investiert wird, und ermöglichen dadurch eine produktivere Leistungserstellung in der Periode t_2. Als Maßgrößen für das Leistungsvolumen werden verwendet:

- Kapitalguts der Zentrale: **n_1**
- vor Ort genutzten Kapitalguts: **n_2**
- Humankapitals des Prinzipals: **h_1**
- Humankapitals des Agenten: **h_2**

Grundsätzlich wäre es denkbar, daß sowohl in die Kapitalgüter als auch in die Humankapital-Assets investiert wird. Würde in die Kapitalgüter investiert werden, würden die Werte von n_1 und n_2 steigen. Dies könnte z.B. so interpretiert werden, daß der Prinzipal die Kommunikations- und Informationsanlagen der Zentrale auf den neuesten Stand bringt, während der Agent das Outlet renoviert oder durch lokale Werbung den regionalen Goodwill des Outlets erhöht. Werden dagegen Humankapital-Investitionen betrachtet, steigen die Werte von h_1 und h_2. Dies kann z.B. so aufgefaßt werden, daß sich der Prinzipal Know-How über bestimmte Software-Programme aneignet, um in der Periode t_2 Kundenprofile erstellen zu können, die er dann in die Planung von verkaufsfördernden Maßnahmen einfließen läßt. Oder er verbessert sein Organisations-Know-How, um in der Periode t_2 Organisationskonzepte entwerfen zu können, welche die Effizienz der Zentrale steigern. Der Agent dagegen kann beispielsweise sein Wissen über die Produkte und Dienstleistungen verbessern, die innerhalb der Kette vertrieben werden. Oder er baut zu seinen Mitarbeitern eine Beziehung auf, die ihm die Führung des Outlets erleichtert.

Der Unterschied zwischen beiden Investitionsarten (Investitionen in Kapitalgüter oder in Humankapital-Assets) liegt in der Frage der Transferierbarkeit der Produktionsfaktoren, in die investiert wird, begründet. Bei den Kapitalgüter-Investitionen wären die Qualitätssteigerungen in transferierbare Assets inkorporiert. Deshalb könnte in t_1 durch die Gestaltung der Eigentumsstruktur festgelegt werden, wer Zugang zu den durch die Investitionen bewirkten Leistungsvolumenerhöhungen hat, falls es zum Aus-

einanderbrechen der Geschäftsbeziehung, was als **Back-Drop-Fall** bezeichnet wird, käme. Liegen dagegen Humankapital-Investitionen vor, sind die Leistungsvolumenerhöhungen in nicht-transferierbare Assets inkorporiert. Im Unterschied zu den Kapitalgüter-Investitionen steht unabhängig von der zugrunde liegenden Eigentumsstruktur fest, daß nur der „natürliche" Eigentümer im Back-Drop-Fall Zugang zu den durch die Investitionen bewirkten Leistungsvolumenerhöhungen haben kann.

Bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit wurden beide Investitionsarten untersucht. Dabei war festzustellen, daß es zum Verständnis der Effizienzauswirkungen unterschiedlicher Eigentumsstrukturen ausreicht, Humankapital-Investitionen zu analysieren. Um den Umfang der vorliegenden Arbeit nicht übermäßig auszuweiten, wird deshalb auf eine ausführliche Darstellung von Kapitalgüter-Investitionen verzichtet. Damit wird GHM gefolgt, die sich in ihren Arbeiten ebenfalls auf die Analyse von Humankapital-Investitionen konzentrieren. Die einzige Zusatzerkenntnis, die aus der Analyse von Kapitalgüter-Investitionen gewonnen werden kann, wird im Abschnitt 5.5.1 erläutert.

Die Leistungsvolumina der Kapitalgüter, in die somit annahmegemäß nicht investiert wird, sind exogen vorgegeben und stehen bereits in t_1 fest. Es gilt also:

- Analyse von Humankapital-Investitionen:
- Entscheidungsvariablen:

  $h_i \in [0;\bar{h}_i]$ mit $\bar{h}_i > 0$ für $i \in \{1,2\}$
- Exogen vorgegebene Leistungsvolumina der beiden Kapitalgüter:

  $n_i > 0$ für $i \in \{1,2\}$

3.3 Fehlende Cost- und Profit-Sharing-Verträge

Durch die Investitionen entstehen beiden Personen in t_1 irreversible Kosten, die von der jeweiligen Investitionshöhe abhängig sind. Zur Vereinfachung wird unterstellt, daß h_i nicht nur die Investitions*höhe*, sondern auch die *Kosten* der Investition von Person i repräsentieren. Die beiden Personen können zwar beobachten, welche Ausprägungen h_i (und n_i) annehmen, aber sie können diese Größen nicht vertraglich fixieren, weil diese Werte annahmegemäß vor Gericht nicht verifizierbar sind und somit ein Vertrag über diese Größen nicht durchsetzbar wäre.

Die Investitionserträge, die erst in der Periode t_2 erzielt werden, sind in t_1 ebenfalls noch nicht kontraktierbar. Der Grund hierfür liegt in der Unsicherheit begründet, die in t_1 darüber herrscht, welche Erträge in t_2 exakt erzielt werden (es ist z.B. denkbar, daß die Kundenpräferenzen, die in t_2 gelten werden, in t_1 noch nicht präzise genug definierbar sind). Zwar kennen beide Parteien den Erwartungswert der Investitionserträge,

aber es würde zu hohe Vertragskonzeptionskosten bewirken, alle denkbaren zukünftigen Zustände der Welt in t_1 vertraglich zu fixieren[199].

Die fehlende Kontraktierbarkeit der Investitionshöhen, -kosten und -erträge führt dazu, daß die beiden Personen in t_1 keinen **Cost- und Profit-Sharing-Vertrag** abschließen können[200]. Dieser Aspekt, der im Abschnitt 5.4 noch ausführlich diskutiert wird, ist von besonderer Bedeutung für die weitere Analyse. Denn ein durchsetzbarer Cost- und Profit-Sharing-Vertrag wäre in der Lage, ausreichenden Schutz vor opportunistischer Aneignung zu gewähren und dadurch das Hold-Up-Problem zu lösen. Da dies aufgrund zu hoher Transaktionskosten aber nicht möglich ist, werden zwischen den beiden Personen in t_1 nur die Eigentumsrechte an den beiden Kapitalgütern verteilt. Es werden somit in der ersten Periode ausschließlich *residuale* Kontrollrechte zugeteilt. Wenn der Prinzipal Eigentümer beider Kapitalgüter wird, entsteht ein Filialsystem. Ist dagegen der Prinzipal nur der Eigentümer des Assets in der Zentrale, während der Agent der Eigentümer des vor Ort eingesetzten Kapitalguts ist, liegt annahmegemäß ein Franchise-System vor[201].

Die Annahme, daß der Vertrag in t_1 *nur* die Eigentumsverteilung regelt, davon abgesehen aber keine anderen Aspekte beinhaltet (wie z.B. Ladenöffnungszeiten, Gebietsschutzklauseln, Kündigungsfristen oder vorläufige Preis- oder Lohnhöhen), erscheint auf den ersten Blick unrealistisch, da sich Arbeits- und vor allem Franchise-Verträge durch einen großen Umfang auszeichnen, was auch die Kapitel II bis IV verdeutlicht haben. Weil sich Kapitel V aber auf die Analyse der *residualen* Vertragsinhalte konzentriert, dient diese Annahme nur zur Konzentration auf das Wesentliche. Im Abschnitt 5.4 wird ausführlich betrachtet, welche Aspekte in der Realität durch Vertragsklauseln, und welche dagegen aufgrund zu hoher Transaktionskosten nur durch die Verteilung von Eigentumsrechten geregelt werden können.

---

[199] Zur Vereinfachung der Notation wird die Unsicherheit über die zukünftigen Erträge nicht explizit modelliert. Statt dessen werden sichere Erträge unterstellt. Da die beiden Personen risikoneutral sind, ist es aber irrelevant, ob mit sicheren oder mit Erwartungswerten gerechnet wird. Vgl. Hart/Moore, 1990, S. 1126; Grossman/Hart, 1986, S. 699.

[200] Vgl. Hart, 1995, S. 33; Brynjolfsson, 1994, S. 1651; Hart, 1989, S. 1768; Grossman/Hart, 1986, S. 700.

[201] Da nur Filial- und Franchise-Systeme miteinander verglichen werden, wird der Fall, daß der Agent die Eigentumsrechte an beiden Kapitalgütern hält, nicht thematisiert. Außerdem sei an dieser Stelle auf die Analyse im Kapitel V verwiesen, in dem darauf eingegangen wird, ob die dezentrale Eigentumsverteilung nicht als Franchise-Kette, sondern als eines der anderen hybriden Systeme konzipiert werden kann.

3.4 Darstellung des Hold-Up-Problems

Zu Beginn der zweiten Periode löst sich die Unsicherheit über die Erträge auf, weil sich ein bestimmter Zustand der Welt herausgebildet hat. Dies ist z.B. so zu verstehen, daß in t_2 die konkreten Kundenwünsche erkennbar sind, wodurch die Eigenschaften des Zwischen- und des Endprodukts exakt definierbar sind. Jede der beiden Personen kann beobachten, wie hoch die Erträge der Kette sind. Diese Beobachtbarkeit gewährleistet, daß eine Person, die einen Hold-Up begehen will, auch erkennen kann, ob überhaupt ein potentieller Hold-Up-Gewinn existiert oder nicht. Auf der anderen Seite wird die Annahme getroffen, daß die Gerichte von den Erträgen nicht auf die einzelnen Investitionshöhen und -kosten schließen können. Daß die beteiligten Parteien die einzelnen Größen beobachten, diese Beobachtungen aber vor Gericht nicht verifizieren können, wird erneut auf Transaktionskosten zurückgeführt. Denn während es aufgrund der permanenten Zusammenarbeit innerhalb einer langfristigen Beziehung nur geringe Transaktionskosten verursachen dürfte, die angesprochenen Größen zu beobachten, bedarf es oft einer enormen Ausweitung der Überwachungstätigkeit, damit die Beobachtungsergebnisse auch zur Verifizierung vor Gericht verwendet werden können[202]. Der Abschnitt 5.4 wird sich mit dieser Annahme beschäftigen und durch eine Gegenüberstellung der Kapitel IV und V erklären, welche Aspekte innerhalb von realen Kettensystemen verifizierbar sind oder nicht, und welche Aspekte deshalb mit dem Ansatz aus Kapitel IV und welche dagegen mit dem Ansatz aus Kapitel V untersucht werden müssen.

Aufgrund fehlender Cost- und Profit-Sharing-Verträge werden die beiden Personen in der Periode t_2 über die Aufteilung des Gesamtertrags der Kette verhandeln. Liegt ein Filialsystem vor, handelt es sich bei den Verhandlungen im Fall eines Fixlohnsystems um Lohnverhandlungen (gewöhnliche Filialsysteme) oder - sofern der Filialleiter den Gewinn des Outlets für sich beanspruchen kann - um eine Festlegung der internen Verrechnungspreise durch den Arbeitgeber, gegen die der Filialleiter Einwände vorbringen kann (modifizierte Filialsysteme). Im Fall eines Franchise-Systems erfolgt die Aufteilung des Gesamtertrags durch Verhandlungen über die Höhe der Royalties. Es ist zu betonen, daß dieses Modell somit unabhängig davon ist, welche Entlohnungsform gewählt wird[203], und daß dadurch sowohl die Unterschiede zwischen Franchising und den gewöhnlichen als auch zwischen Franchising und den modifizierten Filialsystemen erklärt werden. Außerdem ist hervorzuheben, daß die Laufzeit des zugrunde liegenden

[202] Vgl. Williamson, 1991, S. 31.
[203] Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 5.4.5, die sich ausführlich dieser Annahme widmen.

Vertrags irrelevant für diese Analyse ist. Es wird zwar so sein, daß am Ende einer Vertragslaufzeit Neuverhandlungen zwischen den beiden Personen stattfinden werden. Aber auch während der Vertragslaufzeit werden permanent residuale Situationen auftreten, die zu Verhandlungen zwischen den Vertragspartnern führen[204].

Weil sich die Parteien in der Verhandlung nicht auf Verträge zur Absicherung ihrer Investitionserträge verlassen können, werden sie - wenn sie mit einem Aufteilungsvorschlag des Gegenübers nicht einverstanden sind - nur damit drohen können, die Beziehung zu verlassen und die andere Person vom Zugang zu den eigenen Assets und deren Leistungsvolumina auszuschließen. Das Eigentumsrecht wird somit als Machtinstrument für die Verhandlung benutzt. Kommt es zur Einigung zwischen beiden Personen, wird jede Person der anderen Person Zugang zu den eigenen Assets und damit zu deren Leistungsvolumina gewähren[205]. Im Fall der Einigung ist es deshalb irrelevant, welche Eigentumsverteilung vorliegt. Die Kette wird in diesem Fall stets

(1) $R(.) \equiv R(n_1,n_2,h_1,h_2)$

erzielen. Die Relevanz der Eigentumsstruktur macht sich erst bemerkbar, wenn die **Back-Drop-Erträge** der einzelnen Personen betrachtet werden. Unter dem Begriff des Back-Drop-Ertrags der Person i ist der Ertrag zu verstehen, den diese Person erzielen kann, wenn sie sich von ihrem bisherigen Vertragspartner trennt. Dabei ist zu unterscheiden:

- Liegt ein Filialsystem vor, hat der Agent als Arbeitnehmer im Back-Drop-Fall nur Zugang zum eigenen Humankapital. Er wird dann zu einem neuen Arbeitgeber wechseln. Weil der neue Arbeitgeber aber keine beziehungsspezifischen Investitionen getätigt hat, wird der Agent im Back-Drop-Fall nur den Ertrag $r^{ArbN}(h_2)$ erwirtschaften können. Der Prinzipal dagegen hat nicht nur Zugang zum eigenen Humankapital, sondern kann als Eigentümer der beiden Kapitalgüter auch die Leistungsvolumina n_1 und n_2 nutzen. Im Fall der Kündigung seines alten Arbeitnehmers wird er dann einen neuen Filialleiter einstellen, der aber in t_1 keine bezie-

[204] Dnes stellte in seiner Untersuchung von 17 britischen Franchise-Ketten fest, daß die Franchise-Verträge flexibel angelegt sind, wodurch es permanent zu ex- oder impliziten Verhandlungen zwischen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer kommt. Die zugrunde liegenden Verträge weisen seines Erachtens nur einen Rückversicherungscharakter auf. Vgl. Dnes, 1992a, S. 284-286 und 316.

[205] Dies ist nicht so zu verstehen, daß jede Person mit allen Assets selbst produktiv tätig ist. Aber die Person i kann die Produktivitätseffekte aller vier Assets nutzen. Der Agent erhält z.B. vom Prinzipal das Zwischenprodukt geliefert, für dessen Produktion die Leistungsvolumina h_1 und n_1 eingesetzt werden.

hungsspezifischen Investitionen getätigt hat. Der Prinzipal wird deshalb im Back-Drop-Fall den Ertrag $r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)$ erzielen können.

- Handelt es sich um ein Franchise-System, wird sich der Franchise-Nehmer im Back-Drop-Fall einen anderen Prinzipal als Vertragspartner suchen, der aber in t_1 keine beziehungsspezifischen Investitionen getätigt hat. Dies ist z.B. so zu verstehen, daß der Franchise-Nehmer zu einem neuen Franchise-Geber wechselt, oder daß er ein Zwischenprodukt von einem externen Lieferanten abnimmt, ohne erneut in eine Kette eingebunden zu sein. Als Eigentümer des vor Ort eingesetzten Kapitalguts wird er dann den Ertrag $r^{FN}(n_2,h_2)$ erwirtschaften. Der Prinzipal dagegen wird einen neuen Franchise-Nehmer akquirieren, der ebenfalls keine beziehungsspezifischen Investitionen aufweisen kann. Der Franchise-Geber wird deshalb im Back-Drop-Fall den Ertrag $r^{FG}(n_1,h_1)$ erzielen können.

Die Back-Drop-Erträge stellen die Ausgangsbasis für die Verhandlung dar, zu der es in t_2 kommen wird. Bevor sich im Abschnitt 3.6 der Analyse dieser Verhandlung gewidmet wird, müssen im nächsten Abschnitt noch einige Annahmen über die Ertragsverläufe getroffen werden.

3.5 Annahmen über die Ertragsverläufe

Bezüglich der Erträge aus t_2 werden folgende Annahmen getroffen:

Annahme 1:

Die Ertragsfunktionen sind zweifach differenzierbar, konkav und monoton steigend in den Argumenten.

Annahme 2:

Ex post lohnt es sich immer, eine Einigung zu erzielen, d.h. es gilt für jede Eigentumsverteilung:

(2a) $R(.) > r^{FN}(n_2,h_2) + r^{FG}(n_1,h_1)$ für alle Werte von n_1,n_2,h_1,h_2

(2b) $R(.) > r^{ArbN}(h_2) + r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)$ für alle Werte von n_1,n_2,h_1,h_2

Gegenüber den Back-Drop-Alternativen sind aufgrund der spezifischen Investitionen also stets **Quasi-Renten**[206] realisierbar. Da von rational handelnden Individuen ausgegangen und von Verhandlungskosten in t_2 abgesehen wird, werden sich die beiden Personen somit letztlich immer über eine weitere Zusammenarbeit einigen. *Ex post* wird es deshalb stets - unabhängig von der zugrunde liegenden Eigentumsverteilung - zu einem effizienten Verhandlungsergebnis kommen[207]. Das im Kapitel II beschriebene Problem der Instabilität realer Franchise-Systeme wird aufgrund dieser Annahme nicht berücksichtigt. Zur Vereinfachung der Notation werden die Grenzerträge, die größer als Null sein können[208], wie folgt abgekürzt:

Grenzerträge der Investition in das Humankapital des Prinzipals:

$R_{h1}(.) \equiv \partial R(.)/\partial h_1$

$r_{h1}^{ArbG}(.) \equiv \partial r^{ArbG}(.)/\partial h_1$

$r_{h1}^{FG}(.) \equiv \partial r^{FG}(.)/\partial h_1$

Grenzerträge der Investition in das Humankapital des Prinzipals:

$R_{h2}(.) \equiv \partial R(.)/\partial h_2$

$r_{h2}^{ArbN}(.) \equiv \partial r^{ArbN}(.)/\partial h_2$

$r_{h2}^{FN}(.) \equiv \partial r^{FN}(.)/\partial h_2$

---

[206] Quasi-Renten sind definiert als die „Differenz der Erträge einer spezifischen Investition in der ursprünglichen Verwendung gegenüber den Erträgen in der nächstbesten Verwendung". Maselli, 1995, S. 225. Vgl. auch Klein/Crawford/Alchian, 1978, S. 298. Es ist anzumerken, daß die Erträge in der nächstbesten Verwendung mit den Back-Drop-Erträgen gleichzusetzen sind.

[207] Die Tatsache, daß es ex post stets zur effizienten Lösung kommen wird, stellt eine Anwendung des sogenannten Coase-Theorems (1960) dar. Im Gegensatz zu diesem Theorem, das zu dem Ergebnis gelangt, daß die Eigentums*verteilung* unter bestimmten Voraussetzungen (geringe Verhandlungskosten, symmetrische Informationsverteilung) für die Effizienz einer Verhandlungslösung irrelevant ist, solange nur die Eigentumsrechte definiert und überwacht werden, betrachtet der GHM-Ansatz nicht nur die Verhandlungs-, sondern auch die vorgeschaltete Investitionsperiode. Dadurch zeigt dieses Modell, daß die Eigentumsverteilung zwar nicht zu Ex-post-, wohl aber zu Ex-ante-Ineffizienzen führen kann, weil sie die Verhandlungsmacht für die Ex-post-Verhandlungen und damit die Anreize für nicht-kontraktierbare Investitionen der beteiligten Personen festlegt. Zur Verbindung zwischen dem Coase-Theorem und dem GHM-Ansatz: Vgl. Hart, 1995, S. 32; Grossman/Hart, 1986, S. 696-697 und 718.

[208] An dieser Stelle ist aufgrund der im Abschnitt 5.1.1.1 anzusprechenden Kapitalgüter-Investitionen darauf hinzuweisen, daß für eine Person der Grenzertrag einer Investitionen nur dann größer als Null sein kann, wenn diese Person auch Zugang zu den entsprechenden Assets hat. Wenn dies in einer der Back-Drop-Alternativen nicht der Fall ist - beispielsweise weil ein Arbeitnehmer in t_1 in eine n_2-Erhöhung investitiert, in t_2 aber entlassen wird oder kündigt und damit keinen Zugang mehr zu diesem Asset hat -, dann ist für diese Person der Grenzertrag ihrer Investition gleich Null.

Annahme 3:

Es wird unterstellt, daß die Grenzerträge steigen oder zumindest nicht abnehmen, wenn die Anzahl der Assets steigt, die im Verbund mit dem Asset sind, in das investiert worden ist[209]:

Investition in das Humankapital des Prinzipals:

(3a) $R_{h1}(.) > r_{h1}^{ArbG}(n_1,n_2,h_1) \geq r_{h1}^{FG}(n_1,h_1) \geq 0$

Investition in das Humankapital des Agenten:

(3b) $R_{h2}(.) > r_{h2}^{FN}(n_2,h_2) \geq r_{h2}^{ArbN}(h_2) \geq 0$

Die strikten Ungleichheitszeichen verdeutlichen, daß die Investitionen auf jeden Fall spezifisch in bezug auf die Person des jeweiligen Vertragspartners sind, wenn auch dadurch noch nichts über den Grad der Spezifität ausgesagt wird. Die schwachen Ungleichheitszeichen zeigen dagegen, daß die jeweiligen Investitionen spezifisch in bezug auf die eingebrachten Kapitalgüter sein können, aber nicht sein müssen. Bevor im nächsten Abschnitt die Verhandlung zwischen beiden Personen untersucht wird, ist an dieser Stelle noch auf die Kreuzableitungen einzugehen, da diese für die Analyse der **Reaktionsfunktionen** bedeutend sind und einen Ansatzpunkt für weiterführende Untersuchungen bieten (beispielsweise zur Analyse von **Stackelberg-** statt den in dieser Arbeit untersuchten **Nash-Gleichgewichten**).

Annahme 4:

Bei der Analyse müssen die Kreuzableitungen zwischen h_i und h_j (mit $i,j \in \{1,2\}$ und $i \neq j$) berücksichtigt werden. Dabei verdeutlicht die Modellierung, daß h_i nicht zusammen mit h_j eingesetzt wird, wenn ein Back-Drop-Ertrag betrachtet wird. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Back-Drop-Situationen dadurch gekennzeichnet sind, daß die Geschäftsbeziehung aufgelöst wird und jeder Akteur sein Humankapital mit sich nimmt. Die Kreuzableitungen der Back-Drop-Erträge sind somit stets gleich Null. Die

---

[209] Ohne dieser Annahme, die zur Vereinfachung der Analyse dient, könnte es nicht nur zu den in dieser Arbeit zu analysierenden Unterinvestitions-, sondern auch zu Überinvestitionsproblemen kommen. Vgl. Grossman/Hart, 1986. Wie GHM in ihren weiteren Arbeiten betonen, führt die Berücksichtigung möglicher Überinvestitionsprobleme zu einer höheren Komplexität der Analyse, ohne wesentliche Zusatzerkenntnisse zu liefern, weshalb sie in ihren Arbeiten nach 1986 auf die Analyse von Überinvestitionsproblemen verzichten.

Kreuzableitungen für den Fall der Zusammenarbeit (hier werden h_i und h_j gemeinsam innerhalb der Kette eingesetzt), also

$$R_{h1h2}(.) \quad \equiv \quad \partial R_{h1}(.)/\partial h_2$$
$$R_{h2h1}(.) \quad \equiv \quad \partial R_{h2}(.)/\partial h_1$$

werden dagegen im Abschnitt 4.2 näher betrachtet, da sie Steigungsparameter der Reaktionsfunktionen darstellen. Dabei werden die zwei Fälle $R_{hihj} > 0$ (**Nicht-Separabilität im marginalen Bereich**) und $R_{hihj} = 0$ (**Separabilität im marginalen Bereich**) unterschieden[210].

3.6 Verhandlungsprozeß in der zweiten Periode

Einigen sich beide Personen bei einem Filialsystem auf eine weitere Zusammenarbeit, werden sie aufgrund der Annahme 2 gegenüber ihren Back-Drop-Alternativen den Zusatzgewinn

(4a) $R(.) - [r^{ArbN}(h_2) + r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)]$

erzielen können, während dieser Zusatzgewinn im Fall eines Franchise-Systems

(4b) $R(.) - [r^{FN}(n_2,h_2) + r^{FG}(n_1,h_1)]$

beträgt. Es wird angenommen, daß sich die Personen den jeweiligen Zusatzgewinn in einem 50:50-Verhältnis aufteilen[211]. Der Ex-post-Gewinn des Agenten beträgt somit im Fall eines Filialsystems

(5a) $G^{ArbN} = r^{ArbN}(h_2) + 0{,}5\ \{R(.) - [r^{ArbN}(h_2) + r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)]\}$ bzw.
$G^{ArbN} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{ArbN}(h_2) - 0{,}5r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)$

---

[210] Man beachte, daß die Annahme, daß die Investitionen - zumindest in einem bestimmten Ausmaß - spezifisch in bezug auf die Person des Vertragspartners sind, nicht damit gleichzusetzen ist, daß Nicht-Separabilität im marginalen Bereich vorliegt (d.h. daß die h_i-Wahl die h_j-Wahl beeinflußt und umgekehrt). Es kann trotz dieser Annahme der Fall der Separabilität im marginalen Bereich eintreten (d.h. daß die h_i-Wahl *keinen* Einfluß auf die h_j-Wahl hat und umgekehrt).

[211] In allen Eigentumssystemen wird die Nash-Verhandlungslösung (50:50-Regel) unterstellt. Die Aufteilungsregel ist somit von der Eigentumsverteilung unabhängig. Wie Hart zu recht betont, ist dies keine harte Annahme. Denn eine Theorie, welche die Anreizwirkungen von Eigentumsrechten nur mit einem Einfluß auf die Aufteilungsregel gleichsetzt, wäre wenig überzeugend. Vgl. Hart, 1995, S. 39.

während der Prinzipal als Arbeitgeber den Ex-post-Gewinn

(5b) $G^{ArbG} = r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1) + 0{,}5\ \{R(.) - [r^{ArbN}(h_2) + r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)]\}$
bzw.
$G^{ArbG} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1) - 0{,}5r^{ArbN}(h_2)$

erzielt. Handelt es sich dagegen um ein Franchise-System, wird der Agent als Franchise-Nehmer den Ex-post-Gewinn

(5c) $G^{FN} = r^{FN}(n_2,h_2) + 0{,}5\ \{R(.) - [r^{FN}(n_2,h_2) + r^{FG}(n_1,h_1)]\}$
bzw.
$G^{FN} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{FN}(n_2,h_2) - 0{,}5r^{FG}(n_1,h_1)$

erwirtschaften, während der Prinzipal als Franchise-Geber den Ex-post-Gewinn

(5d) $G^{FG} = r^{FG}(n_1,h_1) + 0{,}5\ \{R(.) - [r^{FN}(n_2,h_2) + r^{FG}(n_1,h_1)]\}$
bzw.
$G^{FG} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{FG}(n_1,h_1) - 0{,}5r^{FN}(n_2,h_2)$

erhält. Man sieht, daß jede Person die einzelnen Erträge nur mit dem Faktor 0,5 gewichtet. Der Grund für diese Gewichtung kann am Beispiel des Franchise-Nehmers erklärt werden. Wenn R(.) durch eine Investition des Agenten um 1 Einheit erhöht wird, erhält ceteris paribus der Franchise-Nehmer davon nur 50 Prozent, weil die andere Hälfte im Rahmen der Verhandlung in t_2 an den Franchise-Geber fällt. Dasselbe gilt auch für den Back-Drop-Ertrag. Steigt dieser um 1 Einheit, erhöht sich der Gewinn des Franchise-Nehmers ebenfalls nur um 0,5, da die andere Hälfte über die Verhandlung an den Franchise-Geber fällt. Der nächste Abschnitt wird verdeutlichen, wie dieser **externe Effekt** zu ineffizienten Investitionsentscheidungen führt.

4 Einfluß der Eigentumsstruktur auf Investitionsentscheidungen

4.1 Ermittlung der Bedingungen erster Ordnung

Ausschlaggebend für die Investitionsentscheidungen der beiden Personen sind deren Ex-ante-Gewinne. Diese erhält man aus den Ex-post-Gewinnen (s. (5a) bis (5d)), indem die Investitionskosten abgezogen werden, wobei zur Vereinfachung bei der Diskontierung ein Zinssatz in Höhe von Null unterstellt wird. Wenn die Person i in das

eigene Humankapital investiert, wird sie - unabhängig von der Eigentumsverteilung - auch im Back-Drop-Fall Zugang zu dem Asset haben, in das sie in t_1 investiert hat. Intuitiv könnte man deshalb annehmen, daß die Eigentumsverteilung bei derartigen Investitionen keine Effizienzauswirkungen haben dürfte. Doch diese Schlußfolgerung ist nicht zutreffend. In einem Filialsystem maximieren die beiden Personen folgende Ex-ante-Gewinne:

Person 1 (Arbeitgeber):

(6a) Max $G^{ArbG} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1) - 0{,}5r^{ArbN}(h_2) - h_1$ über h_1

Person 2 (Arbeitnehmer):

(6b) Max $G^{ArbN} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{ArbN}(h_2) - 0{,}5r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1) - h_2$ über h_2

Liegt ein Franchise-System vor, lauten die Investitionskalküle dagegen folgendermaßen:

Person 1 (Franchise-Geber):

(6c) Max $G^{FG} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{FG}(n_1,h_1) - 0{,}5r^{FN}(n_2,h_2) - h_1$ über h_1

Person 2 (Franchise-Nehmer):

(6d) Max $G^{FN} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{FN}(n_2,h_2) - 0{,}5r^{FG}(n_1,h_1) - h_2$ über h_2

Diese Investitionskalküle führen zu folgenden **Bedingungen erster Ordnung**[212]:

1) Filialsystem:

Arbeitgeber:

(7a) $0{,}5R_{h1}(.) + 0{,}5r_{h1}^{ArbG}(\mathbf{n_1,n_2,h_1}) = 1$

Arbeitnehmer:

(7b) $0{,}5R_{h2}(.) + 0{,}5r_{h2}^{ArbN}(\mathbf{h_2}) = 1$

2) Franchise-System:

Franchise-Geber:

(7c) $0{,}5R_{h1}(.) + 0{,}5r_{h1}^{FG}(\mathbf{n_1,h_1}) = 1$

Franchise-Nehmer:

(7d) $0{,}5R_{h2}(.) + 0{,}5r_{h2}^{FN}(\mathbf{n_2,h_2}) = 1$

---

[212] Es wird angenommen, daß immer eine **innere Lösung** existiert.

Die hervorgehobenen Klammerausdrücke verdeutlichen die unterschiedlichen Machtverteilungen, die in den Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen anzufinden sind:

- Macht des Agenten: Der Übergang von einem Filial- zu einem Franchise-System führt zu einer verbesserten Verhandlungsposition des Agenten (vgl. (7b) und (7d)). Denn der Agent hat im Back-Drop-Fall nicht nur Zugang zum eigenen Humankapital, sondern er kann zusätzlich noch das Kapitalgut nutzen, mit dem er vor Ort produktiv tätig ist. Aufgrund der Annahme 3 führt dies zu einer Erhöhung der Investitionsanreize für den Agenten. Diese Schlußfolgerung gilt nur dann nicht, wenn $r_{h2}^{FN}(n_2,h_2)$ genauso groß ist wie $r_{h2}^{ArbN}(h_2)$. Dieser Sonderfall tritt ein, wenn das vor Ort genutzte Kapitalgut völlig spezifisch in bezug auf das Kapitalgut der Zentrale und/ oder in bezug auf das Humankapital des Prinzipals ist[213].

- Macht des Prinzipals: Auf der anderen Seite sinkt in der Regel die Verhandlungsposition des Prinzipals, wenn von einem Filial- auf ein Franchise-System gewechselt wird (vgl. (7a) und (7c)). Denn als Arbeitgeber hat der Prinzipal im Back-Drop-Fall Zugang zum eigenen Humankapital und zu sämtlichen Kapitalgütern. Im Franchise-System dagegen muß er im Back-Drop-Fall auf den Zugang zu den vor Ort eingesetzten Kapitalgütern verzichten. Aufgrund der Annahme 3 führt dies zu einer Verminderung der Investitionsanreize des Prinzipals. Diese Schlußfolgerung gilt nur dann nicht, wenn $r_{h1}^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)$ genauso groß ist wie $r_{h1}^{FG}(n_1,h_1)$. Dieser Sonderfall tritt ein, wenn das vor Ort genutzte Kapitalgut unwichtig für die Assets des Prinzipals ist bzw. - mit anderen Worten ausgedrückt - wenn die Assets des Prinzipals völlig unspezifisch in bezug auf die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sind. Dasselbe gilt für den Fall, daß das vor Ort genutzte Kapitalgut völlig spezifisch in bezug auf das Humankapital des Agenten ist, da der Zugang zu n_2 in diesem Fall ohne entsprechenden Zugang zum Humankapital des Agenten wertlos ist. Weil dies aber kaum beim Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen auftreten dürften, wird im weiteren Verlauf nur am Rande auf diesen Sonderfall eingegangen.

Über die unterschiedlichen *Verhandlungs- und Machtpositionen* beider Akteure innerhalb von Franchise- und Filialsystem können somit bereits an dieser Stelle Aussagen getroffen werden. Die Frage, *welche h_1- und h_2-Werte* aber *tatsächlich* innerhalb eines

---

[213] Dasselbe gilt für den Fall, daß das vor Ort genutzte Kapitalgut unwichtig für das Humankapital des Agenten ist. Da dieser Sonderfall aber beim Vergleich realer Franchise- und Filialsysteme kaum auftreten dürfte, wird im weiteren Verlauf nur am Rande auf ihn eingegangen.

Franchise- oder eines Filialsystems gewählt werden, kann ohne Betrachtung der Reaktionsfunktionen noch nicht beantwortet werden. Denn über R(.) kann die h_2-Wahl Einfluß auf die h_1-Wahl haben und umgekehrt.

4.2 Ermittlung der Gleichgewichtslösungen

4.2.1 Unterscheidung zwischen Separabilität und Nicht-Separabilität

Das Gleichgewicht ergibt sich durch die simultanen Investitionsentscheidungen des Prinzipals und des Agenten und kann mithilfe der durch die Bedingungen erster Ordnung implizit definierten Reaktionsfunktionen bestimmt werden. Implizites Differenzieren von (7a) bzw. (7c) ergibt:

Die Steigung der Reaktionsfunktionen des Prinzipals:

$dh_1/dh_2 = - 0{,}5R_{h1h2}/(0{,}5R_{h1h1}+0{,}5r_{h1h1}^{ArbG})$

bzw.

$dh_1/dh_2 = - 0{,}5R_{h1h2}/(0{,}5R_{h1h1}+0{,}5r_{h1h1}^{FG})$

Die Steigung der Reaktionsfunktionen des Agenten:

$dh_2/dh_1 = - 0{,}5R_{h2h1}/(0{,}5R_{h2h2}+0{,}5r_{h2h2}^{ArbN})$

bzw.

$dh_2/dh_1 = - 0{,}5R_{h2h1}/(0{,}5R_{h2h2}+0{,}5r_{h2h2}^{FN})$

Die Ableitungen im Nenner sind die **Bedingungen zweiter Ordnung**. Sie weisen wegen der Konkavität der Ertragsfunktionen ein negatives Vorzeichen auf. Über das Vorzeichen der Steigung entscheiden somit die im Abschnitt 3.5 angesprochenen Kreuzableitungen, die sich im Zähler befinden. Liegt Nicht-Separabilität im marginalen Bereich vor, sind die Kreuzableitungen positiv, liegt dagegen Separabilität im marginalen Bereich vor, nehmen die Kreuzableitungen den Wert Null an. Im folgenden werden diese beiden Fälle genauer diskutiert.

4.2.2 Separabilität im marginalen Bereich

Liegt Separabilität im marginalen Bereich vor (d.h. $R_{h1h2} = 0$ und $R_{h2h1} = 0$), hat die h_i-Wahl keinen Einfluß auf die h_j-Wahl und umgekehrt. Die Reaktionsfunktionen des Prinzipals (RF^{ArbG} und RF^{FG}) sind dann Parallelen zur h_2-Achse, während die Reaktionsfunktionen des Agenten (RF^{ArbN} und RF^{FN}) parallel zur h_1-Achse verlaufen. We-

gen der Konkavität der Ertragsfunktionen implizieren $r_{h1}^{ArbG} > r_{h1}^{FG}$ und $r_{h2}^{FN} > r_{h2}^{ArbN}$ (strikte Form von Annahme 3), daß sich die Reaktionsfunktion des Prinzipals im h_1-h_2-Diagramm nach links verschieben wird, wenn von einem Filial- zu einem Franchise-System gewechselt wird, während gleichzeitig die Reaktionsfunktion des Agenten nach oben wandert. Diese Bewegungen finden nicht statt, wenn die „>"-Zeichen durch „="-Zeichen ersetzt werden ($r_{h2}^{FN} = r_{h2}^{ArbN}$; $r_{h1}^{ArbG} = r_{h1}^{FG}$). Beim Vergleich realer Franchise- und Filialsysteme erscheint dies für die Seite des Prinzipals - wie im Abschnitt 4.1 bereits angesprochen - nicht der Wirklichkeit zu entsprechen, weshalb auf den Fall $r_{h1}^{ArbG} = r_{h1}^{FG}$ nicht näher eingegangen wird.

Auf der Seite des Agenten dagegen kann es in Extremfällen sein, daß die vor Ort genutzten Kapitalgüter völlig spezifisch in bezug auf die Kapitalgüter der Zentrale und/ oder in bezug auf das Humankapital des Prinzipals sind. Liegt dies vor, sind RF^{FN} und RF^{ArbN} deckungsgleich, weil r_{h2}^{FN} und r_{h2}^{ArbN} identisch sind.

Die Abbildungen 10a und 10b stellen auf der nächsten Seite die zwei[214] unterschiedlichen Fälle dar, die beim Vergleich der Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen auftreten. Dabei werden folgende Annahmen getroffen:

Abbildung:	*Agentenseite:* Vergleich von r_{h2}^{ArbN} und r_{h2}^{FN}	*Prinzipalseite:* Vergleich von r_{h1}^{ArbG} und r_{h1}^{FG}
10a: Trade-Off von Investitionsanreizen:	$r_{h2}^{FN} > r_{h2}^{ArbN}$	$r_{h1}^{ArbG} > r_{h1}^{FG}$
10b: Völlige Spezifität der vor Ort genutzten Kapitalgüter:	$r_{h2}^{FN} = r_{h2}^{ArbN}$	$r_{h1}^{ArbG} > r_{h1}^{FG}$

Die Punkte D und Z stellen die Gleichgewichte dar, die sich bei einem Franchise- (D für dezentrale Eigentumsverteilung) oder einem Filialsystem (Z für zentrale Eigentumsverteilung) ergeben. Die h_i^*-Werte geben die Gleichgewichtswerte an, die sich bei einem Filialsystem einstellen, während die h_i^{**}-Werte die Gleichgewichtswerte angeben, die bei einem Franchise-System zustande kommen.

[214] Würde die Möglichkeit berücksichtigt werden, daß auch $r_{h1}^{ArbG} = r_{h1}^{FG}$ gelten kann, wären vier Fälle zu untersuchen (3.Fall: $r_{h1}^{ArbG} = r_{h1}^{FG} \wedge r_{h2}^{FN} > r_{h2}^{ArbN}$; 4. Fall: $r_{h1}^{ArbG} = r_{h1}^{FG} \wedge r_{h2}^{FN} = r_{h2}^{ArbN}$). Während im dritten Fall ein Franchise-System eindeutig effizienter wäre als ein Filialsystem, hätte die Eigentumsstruktur im vierten Fall keine Effizienzauswirkungen. Es wäre deshalb irrelevant, ob ein Franchise- oder ein Filialsystem implementiert wird.

Abbildungen 10: Änderung der Gleichgewichtslösung im h_1-h_2-Diagramm beim Übergang von einem Filial- zu einem Franchise-System bei Separabilität im marginalen Bereich:

Abbildung 10a: Trade-Off von Investitionsanreizen:

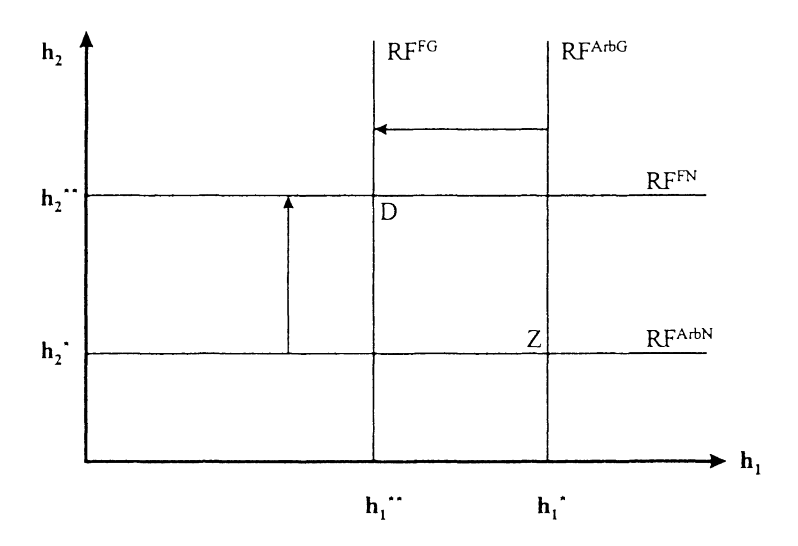
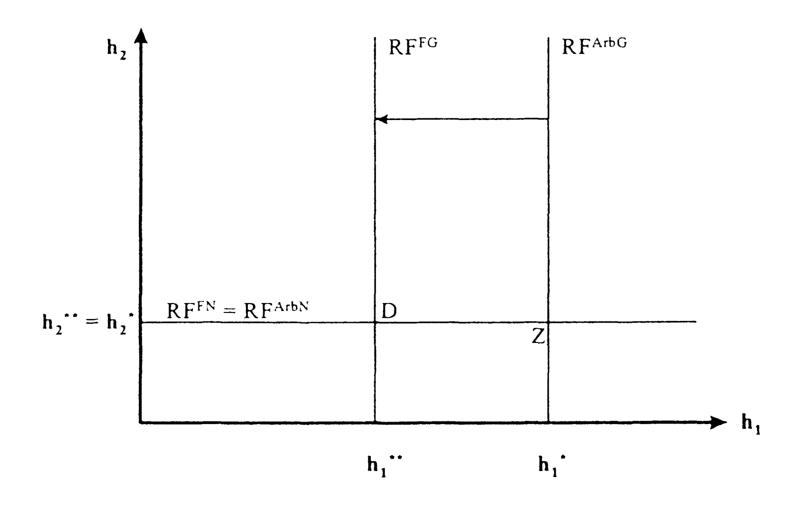


Abbildung 10b: Völlige Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter:



Eigene Abbildungen

Im Extremfall der völligen Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter (Abbildung 10b) ist die Ermittlung der effizienten Eigentumsstruktur problemlos möglich, weil sich die Reaktionsfunktion des Agenten beim Wechsel der Eigentumsstruktur nicht verschiebt. Deshalb ist ein Filialsystem auf jeden Fall effizienter als ein Franchise-System ($h_1^* > h_1^{**}$ und $h_2^{**} = h_2^*$).

Gilt dagegen die strikte Form von Annahme 3 (Abbildung 10a), ist die Ermittlung der effizienten Eigentumsstruktur komplexer. Denn im Gegensatz zur völligen Spezifität kommt es in diesem Fall beim Wechsel der Eigentumsstruktur zum Trade-Off der Investitionsanreize beider Personen. Die Gleichgewichtslösung Z, die sich bei einem Filialsystem ergibt, verlagert sich durch den Übergang zu einem Franchise-System nach links oben zu dem Punkt D ($h_1^* > h_1^{**}$, aber $h_2^{**} > h_2^*$). Für die Frage, welches System effizienter ist, müssen dann folgende Einflußfaktoren berücksichtigt werden:

- Es muß die **relative Bedeutung der einzelnen Investitionen** gegeneinander abgewogen werden[215]. Wenn die Investition des Prinzipals für den Wertschöpfungsprozeß der Kette relativ bedeutend ist, sollten ihm möglichst hohe Investitionsanreize gewährt werden (d.h. der Gleichgewichtswert von h_1 sollte möglichst hoch ausfallen). Dies spricht dafür, ihm das Eigentum an dem vor Ort eingesetzten Kapitalgut zu übertragen, wodurch ein Filialsystem entsteht. Ist dagegen die Investition des Agenten relativ bedeutend, sollten seine Investitionsanreize möglichst hoch gesetzt werden (d.h. der Gleichgewichtswert von h_2 sollte möglichst hoch ausfallen). Dies spricht für die Implementierung eines Franchise-Systems[216].
- Beim Abwägen der relativen Bedeutung der einzelnen Investitionen darf aber der **Spezifitätsgrad des vor Ort eingesetzten Kapitalguts** nicht übersehen werden. Denn er entscheidet darüber, wie weit die Punkte Z und D auseinander liegen. Sind die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sehr spezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals, wird h_2^{**} nur geringfügig größer sein als h_2^* (dieser Fall nähert sich an die Extremlösung von Abbildung 10b an). Es kann zwar sein, daß die relative Bedeutung der Investition des Agenten sehr groß ist. Weil die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter aber sehr spezifisch sind, kann es in Ausnahmesituationen der Fall sein, daß trotz der relativ hohen Bedeutung der Investition des Agenten kein Franchise-, sondern ein Filialsystem zu bevorzugen ist.

---

[215] Vgl. Hart, 1995, S. 44-47; Hart/Moore, 1990, S. 1140; Grossman/Hart, 1986, S. 708.

[216] Für den im Kapitel VI zu diskutierenden Fall, daß beide Investitionen ungefähr dieselbe relative Bedeutung aufweisen, gilt ebenfalls die Feststellung, daß ein Franchise-System die effizientere Organisationsform ist. Vgl. hierzu Kapitel VI, Abschnitt 5.3.2.

Bevor diese Erkenntnisse im Abschnitt 5 zur Erklärung wichtiger Beobachtungen genutzt werden, befaßt sich der folgende Abschnitt mit der Analyse von Situationen, in denen die Reaktionsfunktionen positiv geneigt sind. Es wird sich zwar zeigen, daß die Komplexität der Analyse steigt. Gleichzeitig aber werden die Erkenntnisse über den Einfluß des Spezifitätsgrads und der relativen Bedeutung der Investitionen auf die Effizienz beider Systeme nahezu unverändert bestehen bleiben.

4.2.3 Nicht-Separabilität im marginalen Bereich

Liegt Nicht-Separabilität im marginalen Bereich vor, sind die Reaktionsfunktionen positiv geneigt[217]. Aufgrund der Annahme 3 und der Konkavität der Ertragsfunktionen kann über die durch einen Wechsel der Eigentumsstruktur ausgelösten *Verschiebungen* der Reaktionsfunktionen dasselbe Fazit gezogen werden wie bei der Analyse der Separabilität im marginalen Bereich (vgl. vorheriger Abschnitt):

A) Völlige Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter:

Weisen die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter völlige Spezifität in bezug auf die Assets des Prinzipals auf (d.h. $r_{h2}{}^{FN} = r_{h2}{}^{ArbN}$), wird sich - analog zur Abbildung 10b - die Reaktionsfunktion des Agenten beim Wechsel der Eigentumsstruktur nicht verschieben.

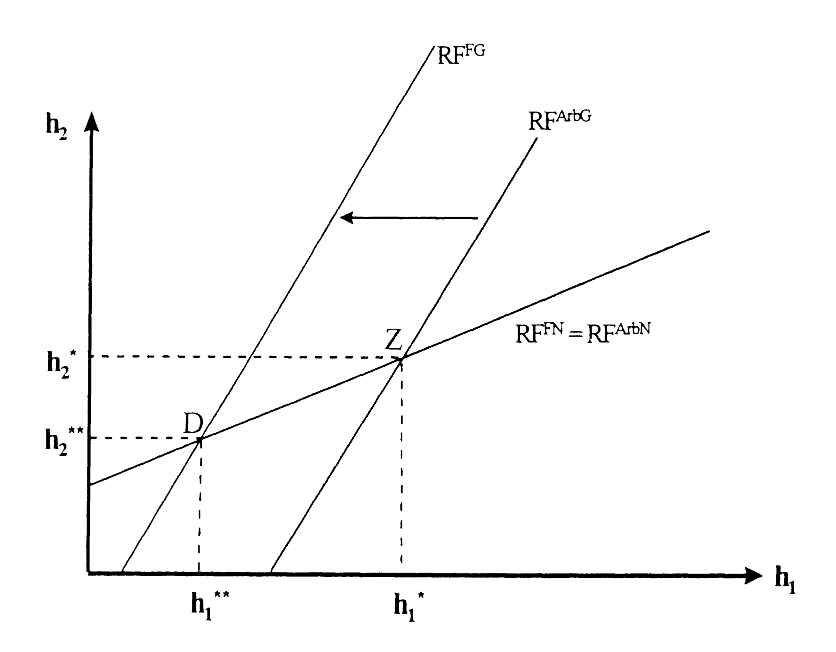
In diesem Fall, der in Abbildung 11 auf der nächsten Seite dargestellt ist, gilt erneut, daß ein Filialsystem eindeutig effizienter ist als ein Franchise-System. Der einzige Unterschied zur Separabilität im marginalen Bereich besteht darin, daß nicht nur h_2^{**} kleiner ist als h_2^*, sondern daß darüber hinaus auch h_1^{**} kleiner als h_1^* ist, da der Punkt D nicht nur links, sondern aufgrund der positiven Steigung der Reaktionsfunktionen sogar links *unterhalb* von Punkt Z liegt.

Mit anderen Worten: Der Effizienzunterschied zwischen einem Filial- und einem Franchise-System fällt bei Nicht-Separabilität im marginalen Bereich ceteris paribus noch stärker aus als bei Separabilität im marginalen Bereich. Die Aussage, daß ein Filialsystem bei völliger Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter stets effizienter ist als ein Franchise-System, wird somit nicht widerlegt, sondern im Gegenteil sogar noch bekräftigt.

---

[217] Es wird unterstellt, daß die Steigungen der Reaktionsfunktionen kleiner als 1 sind, so daß sich eine eindeutige Gleichgewichtslösung ergibt.

Abbildung 11: Änderung der Gleichgewichtslösung im h_1-h_2-Diagramm beim Übergang von einem Filial- zu einem Franchise-System bei Nicht-Separabilität im marginalen Bereich und völliger Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter:



Eigene Abbildung

B) Trade-Off von Anreizen oder eindeutige Verlagerung des Gleichgewichts:

In Fällen, in denen die vor Ort genutzten Kapitalgüter nicht völlig spezifisch sind (d.h. es gilt die strikte Form von Annahme 3: $r_{h1}^{ArbG} > r_{h1}^{FG}$ und $r_{h2}^{FN} > r_{h2}^{ArbN}$), verschiebt sich die Reaktionsfunktion des Agenten beim Übergang von einem Filial- zu einem Franchise-System nach oben, während die Reaktionsfunktion des Prinzipals nach links wandert. Bei Separabilität im marginalen Bereich führte dies zu einem Trade-Off von Investitionsanreizen, weil der Punkt D links oberhalb vom Punkt Z lag (vgl. Abbildung 10a). Bei Nicht-Separabilität im marginalen Bereich kann dieser Trade-Off ebenfalls auftreten. Dies ist in der Abbildung 12 a auf der nächsten Seite dargestellt. Es kann aber auch - je nach Grad der Verschiebung und je nach Neigungswinkel der Reaktionsfunktionen - der Fall sein, daß der Punkt D *rechts oberhalb* oder *links unterhalb* von Punkt Z liegt! Diese beiden Ausnahmefälle sind in den Abbildungen 12b und 12c eingezeichnet.

Abbildungen 12: Änderung der Gleichgewichtslösung im h_1-h_2-Diagramm beim Übergang von einem Filial- zu einem Franchise-System bei Nicht-Separabilität im marginalen Bereich ohne völliger Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter:

Abbildung 12a: Trade-Off von Investitionsanreizen:

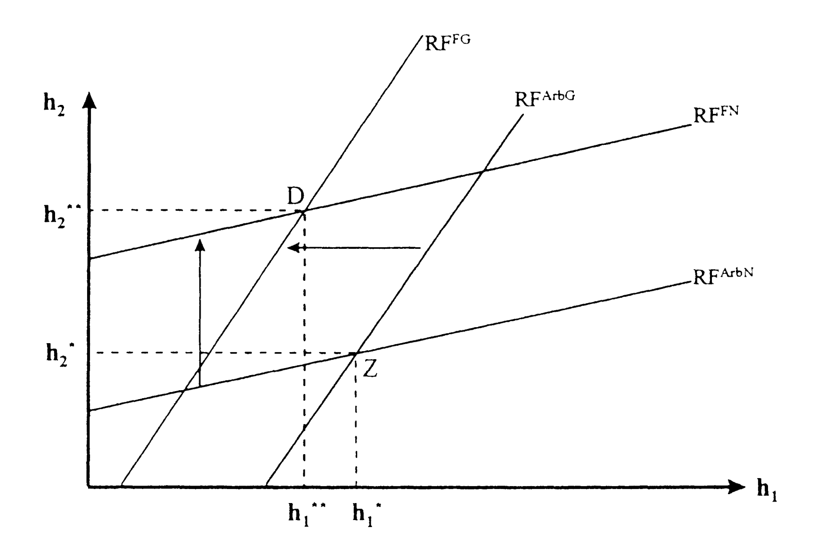


Abbildung 12b: Filialsystem als eindeutig effizientere Alternative:

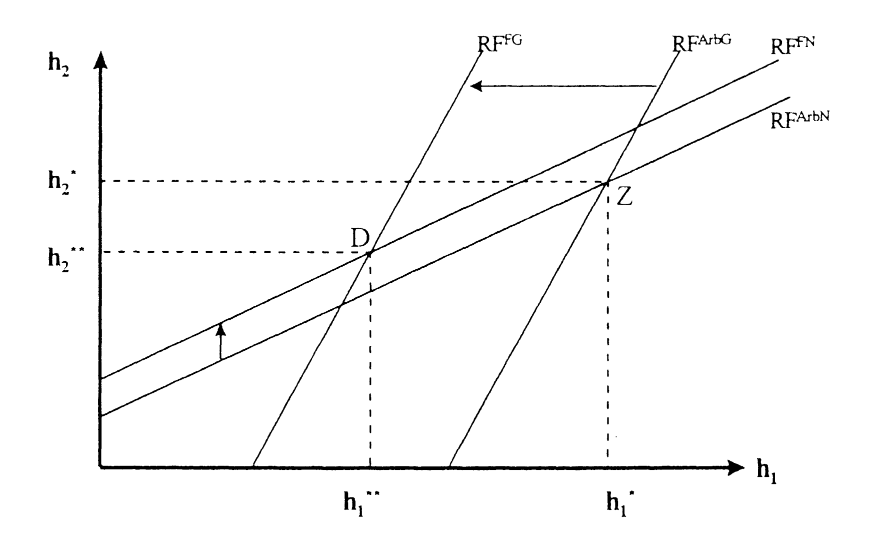
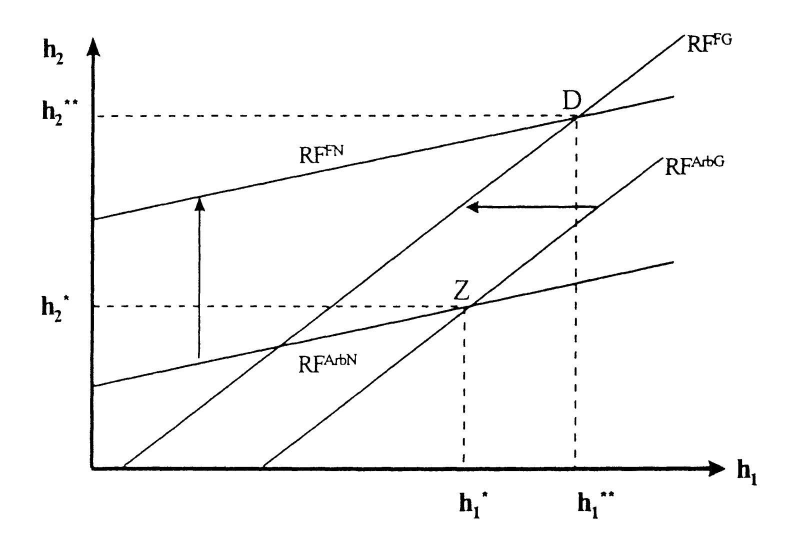


Abbildung 12c: Franchise-System als eindeutig effizientere Alternative:



Eigene Abbildungen

Die Frage, welcher der drei Fälle auftritt, hängt sowohl vom Neigungswinkel der Reaktionsfunktionen als auch vom Grad der Verschiebung dieser Geraden ab. Weil die Abhängigkeiten zwischen den Assets den Grad der Verschiebung bestimmen, kann festgehalten werden:

- Der Fall aus Abbildung 12b kann dann auftreten, wenn die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sehr wichtig für die Assets des Prinzipals sind, aber nicht sehr wichtig für das Humankapital des Agenten sind - oder, mit anderen Worten: wenn die Assets des Prinzipals sehr spezifisch in bezug auf die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sind, während das Humankapital des Agenten fast völlig unspezifisch in bezug auf diese Assets ist. Beim Vergleich realer Franchise- und Filialsysteme dürfte dieser Fall - wie bereits im Abschnitt 4.1 angesprochen - nicht auftreten.
- Der Fall aus Abbildung 12c kann dann auftreten, wenn die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter nicht sehr wichtig für die Assets des Prinzipals sind, aber sehr wichtig für das Humankapital des Agenten sind - oder, mit anderen Worten: wenn die Assets des Prinzipals fast völlig unspezifisch in bezug auf die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sind, während das Humankapital des Agenen fast völlig unspezifisch in bezug auf diese Assets ist. Dieser Fall dürfte ebenfalls unrealistisch zu sein.

Da in diesen beiden Ausnahmefällen nicht auf die relative Bedeutung der einzelnen Investitionen geachtet werden muß, ist die Effizienzermittlung wesentlich einfacher als im Fall, daß der Punkt D links oberhalb vom Punkt Z liegt. Wird von ihnen abgesehen, liegt der Fall aus Abbildung 12a vor, in dem es zum Trade-Off der Investitionsanreize beider Personen kommt. Analog zu der Analyse aus Abschnitt 4.2.2 gilt:

- Je spezifischer die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter in bezug auf die Assets des Prinzipals sind, umso größer ist ceteris paribus die Wahrscheinlichkeit, daß ein Filialsystem effizienter ist als ein Franchise-System.
- Je geringer die relative Bedeutung der Investition des Agenten (Prinzipals) ist, umso größer ist ceteris paribus die Wahrscheinlichkeit, daß ein Filialsystem (Franchise-System) effizienter ist als ein Franchise-System (Filialsystem).

Der folgende Abschnitt wird die Erkenntnisse der formalen Analyse dazu verwenden, wichtige Beobachtungen über den Vergleich zwischen Franchise- und Filialsystemen zu erklären. Darüber hinaus wird es sich zeigen, daß diese Erkenntnisse wichtige Beiträge zu Fragen liefern können, die sich beim Vergleich zwischen Franchise- und Filialsystemen stellen.

5 Erkenntnisse über den Vergleich zwischen Franchise- und Filialsystemen

Die formale Analyse von Abschnitt 4 zeigt, daß beim Vergleich der Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsysteme darauf geachtet werden muß,

- welche Investitionsart vorliegt (Humankapital- oder Kapitalgüter-Investition)
- ob Separabilität oder Nicht-Separabilität im marginalen Bereich vorliegt,
- welchen Spezifitätsgrad die einzelnen Assets (und darunter insbesondere das vor Ort eingesetzte Kapitalgut) aufweisen,
- welche relative Bedeutung die einzelnen Investitionen aufweisen (sofern die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter nicht völlig spezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals sind bzw. sofern nicht einer der in den Abbildungen 12b und 12c skizzierten Ausnahmefälle vorliegt).

Im folgenden Abschnitt werden mit den beiden letztgenannten Punkten die Einflußfaktoren betrachtet, die bei der Wahl zwischen Franchise- und Filialsystemen berücksichtigt werden müssen.

5.1 Einflußfaktoren bei der Wahl zwischen Franchise- und Filialsystemen

5.1.1 Einflußfaktor 1: Spezifitätsgrad der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter

5.1.1.1 Bedeutung der Spezifität von Kapitalgütern für den Effizienzvergleich

Die Erkenntnisse, die über die Spezifität der Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers gewonnen werden können, sind bedeutend für das Verständnis der Institutionsform „Franchising“. Dies ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Wie die Analyse im Kapitel IV verdeutlicht hat, stellt die Spezifität der eingesetzten Assets einen wesentlichen Einflußparameter auf den Effizienzvergleich unterschiedlicher Eigentumsstrukturen dar. Entscheidend ist dabei die Frage, welcher Spezifitätsgrad für den Einsatz eines Franchise-, und welcher Spezifitätsgrad dagegen für den Einsatz eines Filialsystems spricht.

- Trotz rechtlicher Selbständigkeit wird einem Franchise-Nehmer bisweilen eine derart hohe wirtschaftliche Abhängigkeit unterstellt, daß von einer „Scheinselbständigkeit“ oder einem „arbeitnehmerähnlichen Status“ gesprochen wird[218]. Der ausschlaggebende Beweggrund für die Implementierung eines Franchise-Systems wird in diesem Zusammenhang darin gesehen, daß der Prinzipal Sozialabgaben sparen oder arbeitsrechtliche Restriktionen umgehen möchte[219]. Die Tatsache, daß Franchising trotz unterschiedlicher Steuer-, Sozial- und Rechtssysteme weltweit eingesetzt wird, verdeutlicht, daß diese Argumente nicht allgemeingültig, sondern nur auf Ausnahmefälle beschränkt sein können. Trotzdem finden immer wieder Gerichtsverfahren statt, in denen der Frage nachgegangen wird, ob ein Franchise-Nehmer wirtschaftlich selbständig oder doch nur ein „verkappter“ Arbeitnehmer ist. Weil sich die wirtschaftliche Abhängigkeit danach bemißt[220], welche Back-Drop-Mög-

---

[218] Martinek, 1987, S. 45.

[219] Vgl. Nebel, 1997; o.V., 1997b; o.V., 1997c.

[220] An dieser Stelle ist auf ein Mißverständnis hinzuweisen, das die Frage nach wirtschaftlicher Abhängigkeit betrifft. Der Grad der wirtschaftlichen Abhängigkeit einer rechtlich selbständigen Person kann nicht ohne weiteres aus den Ist-Daten abgelesen werden. Es kann zwar sein, daß ein Franchise-Nehmer nahezu 100% seiner Waren von einem Lieferanten erhält (Bsp.: Benetton), oder daß ein großer Prozentsatz der Kunden eines Franchise-Nehmers durch den Franchise-Geber vermittelt wird (Bsp.: Budget Car Systems). Diese hohen Werte können aber erst dann als extreme wirtschaftliche Abhängigkeit aufgefaßt werden, wenn der Franchise-Nehmer im Back-Drop-Fall die dann wegbrechende Nachfrage- oder Liefermenge nicht mehr adäquat ausgleichen kann. Entscheidend sind somit nicht die Ist-, sondern die geplanten Back-Drop-Daten.

lichkeiten ein Franchise-Nehmer im Vergleich zu einem Arbeitnehmer hat, eignet sich die Untersuchung der Spezifität der Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers, Aussagen über diese Frage zu treffen.

Zur Diskussion dieser beiden Themen empfiehlt es sich, zuerst den Extremfall völliger Spezifität zu betrachten, da sich hieraus bereits interessante Erkenntnisse ableiten lassen.

5.1.1.2 Völlige Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter

Werden Humankapital-Investitionen betrachtet, kann folgende Feststellung getroffen werden: Wenn die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter völlig spezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals sind, wird sich die Reaktionsfunktion des Agenten beim Wechsel der Eigentumsstruktur nicht verschieben. Die Analyse in den Abschnitten 4.2.2 und 4.2.3 hat gezeigt, daß ein Filialsystem dann stets effizienter ist als ein Franchise-System. In diesem Fall ist es irrelevant, welche relative Bedeutung die einzelnen Investitionen aufweisen.

Diese Erkenntnis gilt allerdings nur für Humankapital-Investitionen. Werden dagegen Kapitalgüter-Investitionen analysiert, kann der Fall auftreten, daß es trotz völliger Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter effizient ist, eine Franchise-Kette statt eines Filialsystems zu implementieren. Diese Feststellung ist die einzige wesentliche Zusatzerkenntnis, die im Vergleich zur Analyse von Humankapital-Investitionen gewonnen werden kann. Die hinter dieser Aussage stehende Grundidee kann folgendermaßen skizziert werden:

Wenn der Agent auf eigene Kosten in das Leistungsvolumen der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter investiert, legt er die Höhe von n_2 fest, wobei n_2 zur Vereinfachung nicht nur die Investitionshöhe, sondern auch die Investitionskosten repräsentiert. Wird unterstellt, daß die h_1- und h_2-Werte exogen vorgegeben sind, während der Prinzipal in t_1 über die n_1-Höhe entscheidet, lautet das Investitionskalkül des Agenten[221]:

Kalkül eines Franchise-Nehmers:

(8a) Max $G^{FN} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{FN}(n_2,h_2) - 0{,}5r^{FG}(n_1,h_1) - n_2$ über n_2

[221] Die restlichen Annahmen (z.B. über die Ertragsverläufe) werden aus dem Grundmodell übernommen, mit dem im Abschnitt 4 Humankapital-Investitionen untersucht wurden.

Kalkül eines Arbeitnehmers:

(8b) Max $G^{ArbN} = 0{,}5R(.) + 0{,}5r^{ArbN}(h_2) - 0{,}5r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1) - n_2$ über n_2

Die Bedingungen erster Ordnung des Agenten lauten somit:

Kalkül eines Franchise-Nehmers:

(9a) $0{,}5R_{n2}(.) + 0{,}5r_{n2}^{FN}(n_2,h_2) = 1$

Kalkül eines Arbeitnehmers:

(9b) $0{,}5R_{n2}(.) - \mathbf{0{,}5r_{n2}^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)} = 1$

Anhand des markierten Subtrahenden in (9b) ist der Unterschied zur Analyse von Humankapital-Investitionen zu erkennen. Wird eine Kapitalgüter-Investition getätigt, investiert der Agent nicht in ein Asset, das sich in seinem „natürlichen" Eigentum befindet, sondern er erhöht durch seine Investition das Leistungsvolumen eines transferierbaren Assets. Es gilt:

- Befindet sich dieses Asset im rechtlichen Eigentum des Prinzipals (Fall eines Filialsystems), wird der Agent durch seine Investition nicht seine eigene Verhandlungsposition stärken, sondern er wird den Back-Drop-Ertrag seines Prinzipals erhöhen. Dies führt zu einer *Schwächung seiner eigenen Verhandlungsposition* (s. $-0{,}5r_{n2}^{ArbG}(n_1,n_2,h_1)$)!
- Befindet sich dieses Asset dagegen im rechtlichen Eigentum des Agenten (Fall eines Franchise-Systems), tritt dieser Effekt, der die Investitionsanreize des Agenten abschwächt, nicht mehr auf.

Dieser bei der Analyse von Kapitalgüter-Investitionen zusätzlich zu berücksichtigende Effekt wirkt sich folgendermaßen aus: Sind die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter völlig spezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals, wird der Agent im Fall eines Franchise-Systems zwar wie bei der Analyse von Humankapital-Investitionen im Back-Drop-Fall keinen Nutzen aus diesem Asset ziehen können ($r_{n2}^{FN}(n_2,h_2)$ in (9a) nimmt den Wert Null an), aber gleichzeitig wird der in (9b) auftretende effizienzmindernde Effekt vermieden, weil der Prinzipal als Franchise-Geber nicht der Eigentümer des Assets ist, in das der Agent investiert. Bei entsprechender relativer Bedeutung der Investition des Agenten kann es somit sein, daß die Franchise-Lösung trotz völliger Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter effizienter ist als ein Filialsystem! Bei Kapitalgüter-Investitionen wird es also selbst bei völliger Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter zu keiner eindeutigen Verlagerung des Gleich-

gewichts kommen - ein auf den ersten Blick überraschendes Ergebnis, das den Transaktionskostenansatz präzisiert, der impliziert, daß völlige Spezifität stets zu einer integrierten Eigentumsstruktur führen wird.

5.1.1.3 Hohe, mittlere und geringe Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter

Der Fall völliger Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter gewährt interessante Einblicke in den Einfluß des Spezifitätsgrads auf die Wahl zwischen den Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen. In der Realität liegen aber in der Regel geringere Spezifitätsgrade vor, wobei im weiteren Verlauf von drei Spezifitätsgraden die Rede ist: Hohe, „mittlere" und geringe Spezifität. Aufgrund der formalen Analyse können folgende Tendenzaussagen getroffen werden:

- Neben der Spezifität der Assets muß die relative Bedeutung der einzelnen Investitionen berücksichtigt werden, da es sowohl bei Humankapital- als auch Kapitalgüter-Investitionen zum Trade-Off von Investitionsanreizen kommt, wenn die Eigentumsstruktur verändert wird.
- Der *Grad*, um den sich die Reaktionsfunktion des Agenten beim Übergang von einem Filial- zu einem Franchise-System nach oben verschiebt, hängt von der Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter ab. Je unspezifischer diese Assets sind, umso stärker wird die Verschiebung sein. Diese Aussage gilt sowohl für Humankapital- als auch Kapitalgüter-Investitionen. Deshalb kann die Tendenz festgestellt werden, daß sinkende Spezifität die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß ein Franchise-System effizienter ist als eine zentrale Eigentumsverteilung, während statt dessen eine steigende Spezifität für den Einsatz von Filialsystemen spricht. Diese Erkenntnis ist in der These 13 wiedergegeben:

These 13: Steigende Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter erhöht die Wahrscheinlichkeit, daß ein Filialsystem effizienter ist als ein Franchise-System. Andererseits erhöht abnehmende Spezifität die Wahrscheinlichkeit, daß eine dezentrale Eigentumsstruktur effizienter ist.

Diese These wird in den beiden folgenden Abschnitten dazu genutzt, Fragen nach der Scheinselbständigkeit von Franchise-Nehmern und nach den Spezifitätsausprägungen der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter in Franchise- und Filialsystemen zu diskutieren.

5.1.1.4 Sind Franchise-Nehmer als Scheinselbständige einzustufen?

Die Analyse von Kapitalgüter-Investitionen im Abschnitt 5.1.1.2 zeigt, daß es durchaus effizient sein kann, trotz extremer wirtschaftlicher Abhängigkeit des Agenten eine Franchise-Kette statt eines Filialsystems zu implementieren. Insofern ist festzuhalten, daß eine Scheinselbständigkeit eines Franchise-Nehmers nicht nur aus steuerlichen oder arbeitsrechtlichen Gründen, sondern auch aus Effizienzüberlegungen heraus erfolgen kann. Allerdings ist einschränkend hinzuzufügen, daß hierzu die relative Bedeutung der Investition des Agenten sehr hoch sein muß, was nur in wenigen Ausnahmesituationen der Fall sein dürfte.

Wird von diesen Ausnahmesituationen abgesehen, stützt die formale Analyse die gängige Rechtsprechung, die den Franchise-Nehmern in den meisten Gerichtsverfahren eine hinreichend große wirtschaftliche Selbständigkeit attestiert[222]. Die These 13 verdeutlicht, daß eine hohe wirtschaftliche Abhängigkeit aus Effizienzüberlegungen für den Einsatz eines Filial- und gegen den Einsatz eines Franchise-Systems spricht. Mit anderen Worten: Aus Effizienzüberlegungen heraus dürften in der Regel die rechtlichen Eigentumsstrukturen den wirtschaftlichen Abhängigkeitsverhältnissen angepaßt sein[223]. Wird von steuer- und arbeitsrechtlichen Aspekten abgesehen, kann somit festgehalten werden, daß Franchise-Nehmer in der Regel nicht scheinselbständig sind[224].

5.1.1.5 Erklärung der Spezifitätsgrade der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter

Empirische Untersuchungen über die Spezifität der Kapitalgüter von Franchise-Nehmern weisen darauf hin, daß die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers in der Regel eine „mittlere" Spezifität aufweisen[225]. Bei geringerer Spezifität werden meist Lizenzen oder andere hybride Konzepte eingesetzt, während bei hochspezifischen Kapital-

---

[222] Vgl. Müller-Graff, 1988, S. 140; Martinek, 1987, S. 176-177 und 284-290.

[223] Vgl. hierzu auch Nebel (1997). Er ist der Ansicht, daß eine zu große wirtschaftliche Abhängigkeit eines Franchise-Nehmers zu Effizienzverlusten führt, so daß die Franchise-Geber meist ein Eigeninteresse daran haben, ihren Franchise-Nehmern genügend Unabhängigkeit zu gewähren. Als entscheidend für die Abhängigkeit des Franchise-Nehmers erachtet er ganz im Sinne der bisherigen Argumentation die Wertverluste, die dem Franchise-Nehmer beim Verlassen des Systems entstünden.

[224] Diese Ansicht wird auch durch die bereits angesprochene Untersuchung von Albach gestützt, in der sich ca. 90% aller befragten Franchise-Nehmer als selbständige Unternehmer einschätzten. Vgl. Träger, 1993, S. 107; Pauli, 1992, S. 86-87.

[225] Vgl. Dnes, 1996, S. 319; Richter, 1991, S. 416-417. Dnes setzte den Wert der Kapitalgüter der von ihm untersuchten Franchise-Nehmer mit der Hälfte der Anschaffungskosten an. Vgl. Dnes, 1992a, S. 293-295. Nur Sydow ist der Ansicht, daß sich Franchising durch eine *relativ* hohe Assetspezifität auszeichnet, ohne allerdings auszuführen, ob er als Referenzmaßstab andere hybride Konzepte oder Filialsysteme verwendet. Vgl. Sydow, 1994, S. 104.

gütern hauptsächlich Filialsysteme anzutreffen sind. Die These 13 kann die Spezifitätsgrenze zwischen den Filial- und den Franchise-Systemen erklären. Sie verdeutlicht, daß eine steigende Spezifität die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß die Eigentumsstruktur eines Filialsystems effizienter ist als die Eigentumsstruktur eines Franchise-Systems. Weil sich die Spezifitätsausprägung der einzelnen Assets durch Umwelteinflüsse verändern können, ist diese Erkenntnis für praktische Fragestellungen von großer Bedeutung. Folgende Beispiele verdeutlichen dies:

- Technische Innovationen können dazu führen, daß die Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sinkt. In einigen Ketten (Reisebüros, Einzelhandelsgeschäfte, Autovermietungen) bedarf z.B. das Buchungs- und Reservierungssystem vor Ort hoher Kapitalgüter- und Humankapital-Investitionen. Die zunehmende Flexibilisierung von IT- und Kommunikationslösungen können in diesen Bereichen zu einer sinkenden Spezifität der vor Ort eingesetzten Assets führen und dadurch einen Effizienzdruck auslösen, der einen Prinzipal dazu zwingt, Filialsysteme in Franchise-Ketten umzuwandeln.
- Der Eintritt neuer Konkurrenten erhöht die Instabilität einer Kette, da die Agenten wesentlich einfacher aus ihrem angestammten System ausscheren können. Auf den ersten Blick könnte man deshalb vermuten, daß der Eintritt neuer Konkurrenzketten den Prinzipal dazu veranlassen sollte, seine Agenten stärker an sich zu binden. Da Filialsysteme stabiler sind als Franchise-Ketten (vgl. Kapitel III, Abschnitt 2.3.1.2), würde diese Überlegung implizieren, daß der Markteintritt neuer Konkurrenten für die Umwandlung von Franchise- zu Filialsystemen spricht. Die Analyse dieses Abschnitts verdeutlicht aber, daß auch das Gegenteil der Fall sein kann! Denn der Markteintritt neuer Konkurrenten kann dazu führen, daß die Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sinkt. Dies ist dann der Fall, wenn die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter ohne wesentliche Veränderungen auch in der neuen Konkurrenzkette eingesetzt werden könnten. Aus Effizienzgründen kann ein Prinzipal dann gezwungen sein, ein Filialsystem in eine Franchise-Kette umzuwandeln. Dadurch verzichtet er zwar auf Stabilität, aber im Gegenzug werden seinen Agenten höhere Investitionsanreize gewährt als in einem Filialsystem.

Nach der Behandlung der Frage, welchen Einfluß die Spezifitätsausprägung der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter auf die Effizienz der Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen haben, wird sich der nächste Abschnitt dem zweiten Einflußfaktor zuwenden - der relativen Bedeutung der einzelnen Investitionen. Zuvor ist allerdings anzumerken, daß die bisherige Analyse nicht die beobachtbaren Spezifitätsunterschiede zwischen dem Franchising und den anderen hybriden Konzepten erklären

kann. Mit anderen Worten: Weshalb weisen die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers in der Regel eine „mittlere“ Spezifität auf, während in den anderen hybriden Konzepten meistens nur gering spezifische Kapitalgüter anzutreffen sind? Kapitel VI, das sich dem Vergleich des Franchisings mit den anderen hybriden Konzepten widmet, wird sich der Beantwortung dieser Frage zuwenden. Die Analyse wird die Bedeutung der Marke und des nicht-patentierbaren Know-Hows für die Beantwortung dieser Frage herausstellen.

5.1.2 Einflußfaktor 2: Relative Bedeutung der Investitionen zur Erklärung der unterschiedlichen Branchenverteilung von Franchise- und Filialsystemen

Kommt es zu einem Trade-Off von Investitionsanreizen, ist nicht nur die Spezifität der Assets zu berücksichtigen, sondern gleichzeitig muß anhand der relativen Bedeutung der einzelnen Investitionen abgewogen werden, welche Eigentumsstruktur effizienter ist. Über die relative Bedeutung der einzelnen Investitionen kann erklärt werden, weshalb Franchise-Systeme hauptsächlich in Branchen eingesetzt wird, in denen der Agent einen relativ hohen Einfluß auf die Nachfrage hat. Dies verdeutlicht folgender Branchenüberblick[226]:

- Franchise-Systeme sind sehr stark im Dienstleistungsbereich vertreten. Hierzu zählen z.B. das Hotel- und Gastronomiegewerbe, Autovermietungen und Reinigungdienste. Ein Charakteristikum, das viele Dienstleistungen von herkömmlichen Produkten unterscheidet, besteht in der Simultaneität von Produktion und Vertrieb. Diese Simultaneität ist darauf zurückzuführen, daß sich Dienstleistungen meist nicht lagern lassen. Produktion und Vertrieb einer Dienstleistung fallen deshalb oft zeitlich und räumlich zusammen. Außerdem bedarf es zur „Produktion“ von Dienstleistungen oftmals der Mitwirkung des Kunden - wenn auch meist nur auf passive Art und Weise. Das „Klima“ der Dienstleistungserstellung ist deshalb in der Regel wichtiger als bei der Produktion materieller Güter[227].
- Bei Fachgeschäften, in denen Produkte mit hoher Beratungs- und Serviceintensität verkauft werden (Computerfachgeschäfte, Spezialboutiquen usw.), liegt ebenfalls ein hoher Franchise-Anteil vor. In diesen Branchen hat der Agent vor Ort einen großen Einfluß auf die Nachfrage, da der Kunde bei seiner Kaufentscheidung großen Wert auf Beratung legt und durch entsprechende Beratung sogar entscheidend bei seinem Kaufprozeß beeinflußt werden kann.

---

[226] Vgl. hierzu: Pauli, 1992, S. 229-230; Martinek, 1987, S. 42-44; Caves/Murphy, 1976, S. 582.

[227] Bezüglich der Charakteristiken von Dienstleistungen: Vgl. Boehm, 1997, S. B1; Sydow, 1994, S. 106-107.

In beiden Bereichen[228] ist es somit wichtig, dem Agenten Anreize zu vermitteln, auf eigene (Anstrengungs-)Kosten Investitionen in sein Humankapital oder in die vor Ort genutzten Kapitalgüter zu tätigen. Deshalb ist es effizient, ihn zum Eigentümer des Outlets zu machen. An dieser Stelle ist anzumerken, daß empirische Untersuchungen feststellen konnten, daß Franchising positiv mit der (lokalen) Serviceintensität und/oder dem Einfluß des Agenten auf die Nachfrage korreliert ist, was die Überlegungen dieses Abschnitts und damit die Erkenntnisse dieses Kapitels stützt[229].

Im Gegensatz zu Franchise-Ketten eignen sich Filialsysteme für den Vertrieb von Produkten, bei denen der Wertschöpfungsprozeß in erster Linie von der Zentrale abhängt. Dies trifft vor allem bei Supermarktketten zu. In diesen Ketten stellen die Erzielung von Einkaufsvorteilen, die Sortimentsgestaltung und die Optimierung der internen Logistikprozesse die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar. Diese Tätigkeiten werden in erster Linie in der Zentrale vorgenommen, während der Agent vor Ort nur einen geringen Einfluß auf die Nachfrage hat.

5.2 Zusammenhang zwischen Eigentums- und Machtstrukturen

5.2.1 Eigentumsrechte als Anreiz- und Machtinstrumente

Die formale Analyse im Abschnitt 4 hat verdeutlicht, daß Eigentumsstrukturen die Machtverteilung für Verhandlungen festlegen und dadurch ökonomische Anreize setzen, nicht-kontraktierbare Investitionen zu tätigen. Die im Kapitel III als unbefriedigend zurückgewiesene These von Kunkel (1994), Eigentumsrechte bewirkten nur psychologisch bedingte Motivationsanreize, wird somit durch folgende These ersetzt:

These 14: Die Eigentumsstrukturen eines Franchise- und eines Filialsystems führen zu verschiedenen ökonomischen Anreizmustern für die beteiligten Personen, nicht-kontraktierbare Investitionen zu tätigen. Diese Anreizmuster sind darauf zurückzuführen, daß das Eigentum an Kapitalgütern in der Regel Macht verleiht, die in Verhandlungssituationen dazu genutzt werden kann, sich gegen Hold-Up-Versuche des Vertragspartners zu wehren, die gleichzeitig aber auch dazu eingesetzt werden kann, den Vertragspartner zu „überfallen".

---

[228] Udo Floto, der DFV-Vorsitzende und Begründer der OBI-Kette, ist ebenfalls der Ansicht, daß sich Franchising insbesondere für den Dienstleistungssektor und zum Vertrieb von Produkten mit hohem Erklärungsbedarf eignet. Vgl. Pauli, 1997b, S. B1.

[229] Vgl. Lafontaine, 1992, S. 279; Caves/Murphy, 1976, S. 576-577 und 582.

Diese These stellt den Durchbruch dar, was den Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen betrifft. Denn es werden Effizienzunterschiede zwischen beiden Systemen hergeleitet, die *einzig und allein* auf die unterschiedlichen *Eigentumsstrukturen* zurückzuführen sind, während bewußt von der Entlohnungsregelung und der Art der Kapitalstruktur abstrahiert wird. Gleichzeitig stellt diese These eine Verbindung zwischen der ökonomischen Effizienz einer Eigentumsstruktur und dem häufig in der Organisationspsychologie behandelten Phänomen der Macht her. Daß diese Verbindung bedeutende Erkenntnisse für die Praxis impliziert, zeigt der folgende Abschnitt.

5.2.2 Machtverlust des Prinzipals als Effizienzgewinn des Kettensystems

Bei der Betrachtung der Franchising-Literatur ist festzustellen, daß die Entscheidungsfreiheit des Franchise-Nehmers häufig als neutral oder gar als negativ dargestellt wird. Es wird implizit unterstellt, daß ein Franchise-Geber es bevorzugen würde, mehr Macht über seine Franchise-Nehmer auszuüben, ihm dies aber aufgrund nicht näher erläuterter Restriktionen nicht möglich sei. Einige Textauszüge können diese Sichtweise belegen:

- „die finanzielle Restautonomie der Franchise-Nehmer ... hat sich für die Optimierung der Zusammenarbeit offenbar als wenig hinderlich erwiesen." (Martinek, 1987, S. 648-649)
- „if the franchisor feels unable to vertically integrate forward, the perceived presence of uncaptured profit will be a continuing source of frustration and will cause tension between the franchisor and ist franchisees." (Blair/Kaserman, 1982, S. 503)
- „Hierzu sind zwischen den Systemorganen Prozesse in Gang zu setzen, die eine Konkretisierung gemeinsamer Interessen wie auch eine Reduzierung bzw. Koordinierung bestehender Konflikte [kursiv im Original] ermöglichen. Insbesondere sind [...] destruktive Konfliktwirkungen (z.B. Machtkämpfe, Verteilungskonflikte) [nicht kursiv im Original] weitgehend auszuschalten." (Reuss, 1993, S. 31)

Diese Sichtweise wird durch die im Kapitel III erläuterte Instabilität von Franchise-Ketten und durch die Beobachtung gefördert, daß Franchise-Nehmer mehrfach hohen Druck auf ihren Franchise-Geber ausüben. Folgende Beispiele verdeutlichen dies:

- Bei der Computerland-Kette konnten - wie bereits im Kapitel II beschrieben - die Franchise-Nehmer in den 80er Jahren durchsetzen, daß die Royalties von 8% auf 3,5% gesenkt wurden, da sie die Unterstützung durch die Zentrale als zu gering im Vergleich zu einer Royalty in Höhe von 8% empfanden. Um ihren Forderungen

Druck zu verleihen, drohten sie dabei mit dem Austritt aus der Computerland-Kette[230].

- Als die Dienstleistungen der Eismann-Zentrale (Vertrieb für tiefgefrorene Lebensmittel) aus der Sicht der Franchise-Nehmer zunehmend zu wünschen übrig ließen, boykottierten viele Franchise-Nehmer diese Geschäftspolitik, indem sie mit der Kündigung drohten oder diese Drohung sogar wahr machten. Diese Maßnahmen führten dazu, daß die Zentrale große Anstrengungen unternahm, bei gleichbleibenden Royalties die eigene Servicequalität zu steigern[231].

In der empirischen Literatur sind noch weitere Beispiele anzutreffen, die zeigen, daß die Franchise-Nehmer Druck auf die Zentrale ausüben können, indem sie mit dem (zum Teil sogar organisierten[232]) Austritt aus der Kette drohen[233]. Es stellt sich die Frage, weshalb ein Prinzipal (der sich bei der Wahl seiner Organisationsstruktur durchaus bewußt sein dürfte, daß seine Stellung innerhalb eines Franchise-Systems schwächer ist als innerhalb eines Filialsystems) überhaupt *freiwillig* diesen Machtverlust hinnimmt.

Die Analyse in diesem Kapitel liefert die Antwort auf diese Frage. Die Machtverteilung des Franchisings ist kein Nachteil, sondern sie stellt bei entsprechender Bedeutung der Investitionen des Agenten und bei entsprechender Spezifität der eingesetzten Assets einen Effizienz*vorteil* des Franchisings gegenüber den Filialsystemen dar. Durch die Einschränkung der eigenen Verhandlungsmacht erhöht der Prinzipal die Anreize seiner Agenten, nicht-kontraktierbare Investitionen zu tätigen. Plakativ formuliert: Ein Franchise-Geber muß den Effizienzgewinn der gesamten Kette - von dem letztlich auch er profitiert - mit einer Einschränkung seiner eigenen Verhandlungsmacht „bezahlen". Dies kann erklären, weshalb mehrere Autoren - ohne auf die unterschiedlichen Eigentumsverteilungen einzugehen - darauf verweisen, daß es gerade die im Vergleich zu einem Filialsystem ausgewogene Machtverteilung ist, aus der das Franchising seine Effizienzvorteile gegenüber den Filialsystemen zieht[234].

---

[230] Vgl. Dnes, 1992a, S. 191; Pauli, 1992, S. 103-104 und 149.

[231] Vgl. Pauli, 1992, S. 84-86.

[232] Einige Autoren betonen, daß zunehmend organisierte Franchise-Nehmer-Vereinigungen zu beobachten sind. Vgl. Picot/Wolff, 1995, S. 234; Beuthien/Schwarz, 1993, S. 188-189; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 623.

[233] Vgl. Pauli, 1997c, S. B3; o.V., 1995; Grote, 1990, S. 126; Justis/Judd, 1989, S. 501-502; Martinek, 1987, S. 62.

[234] Vgl. Morin, 1997a, S. 45; Pauli, 1997a, S. 41-42; Picot/Wolff, 1995, S. 233; Minkler, 1992, S. 242; Pauli, 1992, S. 105; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 623; Justis/Judd, 1989, S. 501-505; de Camara, 1989, S. 506-514; Tietz, 1987, S. 2-3, 12 und 15; Martinek, 1987, S. 60-63.

5.2.3 Big Business-Falle, Rückzug zum Kerngeschäft, Konzentration auf Kernkompetenzen: Erkenntnisse zu Fragen des In- und Outsourcings

Der Zusammenhang zwischen Eigentums- und Machtstrukturen ist nicht nur auf den Vergleich zwischen Franchise- und Filialsystemen beschränkt, sondern spiegelt sich in vielen anderen Bereichen des Wirtschaftslebens wider:

- In der Realität geraten mehrfach Unternehmungen in eine sogenannnte „Big Business"- bzw. „Wachstums"-Falle. Dabei handelt es sich um die Gefahr, daß ein Unternehmen zu stark wächst und dies mit einer sinkenden Effizienz bezahlen muß. Dieses Phänomen kann durch die Überlegungen dieses Abschnitts erklärt werden. Der Kreis der Personen, die sich vor einem Hold-Up des Unternehmenseigentümers fürchten müssen und deshalb ineffizient investieren werden (was sich hauptsächlich in einem geringen Anstrengungsniveau der Arbeitnehmer äußern wird), wächst mit der steigenden Unternehmensgröße. Gleichzeitig ist es häufig der Fall, daß die Spezifität der eingesetzten Assets sinkt, wenn die Größe der Unternehmung steigt. Dies ist besonders deutlich bei Konglomeraten festzustellen, bei denen zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen außer der Allokation von Finanzkapital häufig keine weiteren Leistungsverflechtungen festzustellen sind.
- Die Diskussion um Begriffe wie „Rückzug zum Kerngeschäft" oder „Konzentration auf Kernkompetenzen" erhält durch die Überlegungen über den Zusammenhang zwischen Eigentums- und Machtstrukturen eine theoretisch fundierte Basis. Wenn die rechtlichen Unternehmensgrenzen zu weit ausgedehnt werden (wobei „zu weit" als Ausweitung auf Bestandteile der Wertschöpfungskette aufzufassen ist, die nicht die eigenen Kernkompetenzen sind, dafür aber die Kernkompetenzen eines anderen Akteurs darstellen), kann dies dazu führen, daß in einigen Gliedern der Wertschöpfungskette zu wenig investiert wird. Wenn diese Kettenglieder eine entsprechende relative Bedeutung aufweisen, und wenn gleichzeitig die im Leistungserstellungsprozeß eingesetzten Assets nur eine geringe Spezifität aufweisen, kann es effizienter sein, die rechtlichen Unternehmensgrenzen zu verkleinern, indem Teile der Wertschöpfungskette ausgelagert werden und sich auf das „Kerngeschäft" und die eigenen „Kernkompetenzen" konzentriert wird.

Die folgenden Abschnitte werden die in diesem Abschnitt angeschnittene Erweiterung der Sichtweise fortführen. Sie werden zeigen, daß die Erkenntnisse, die aus dem Vergleich der Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen gewonnenen werden, nicht nur auf diesen Vergleich beschränkt sind, sondern darüber hinaus bedeu-

tende Anregungen für allgemeinere Themen der Institutionenökonomik und der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie liefern können.

5.3 Bedeutung dezentraler Investitionsentscheidungen für die Erklärung von Eigentumsstrukturen

In einigen Lehrbüchern wird unterstellt, daß der Eigentümer eines durch vertikale Integration entstehenden Unternehmens *sämtliche* Investitionsentscheidungen treffen kann, was zu einer **Internalisierung** externer Effekte führen würde[235]. Dieser Ansatz - würde er auf den Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen übertragen werden - könnte keine Situation modellieren, in der das Franchising den Filialsystemen überlegen wäre. Denn sobald bei dezentralen Investitionsentscheidungen auch nur ein einziger externer Effekt auftritt, wäre die vertikale Integration (Filialsystem) der nicht-integrierten Lösung (Franchising) überlegen, während beide Systeme im Fall fehlender externer Effekte gleichwertig wären. Diese Sichtweise wäre deshalb nicht zur Erklärung unterschiedlicher Eigentumsverteilungen geeignet. Grossman und Hart zeigen dies ebenfalls - losgelöst vom konkreten Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen - in ihrem Artikel von 1986: Wenn Investitionsentscheidungen zentralisiert werden können, ist vertikale Integration stets eine dominante Strategie[236].

Die Analyse im Kapitel V verdeutlicht aber, daß die unterschiedlichen Effizienzwirkungen der beiden Eigentumsverteilungen auf *dezentralen* Investitionsentscheidungen basieren, die auch durch vertikale Integration nicht zentral getroffen werden können. Entscheidungen über Humankapital-Investitionen werden z.B. grundsätzlich von der Person getroffen, die Trägerin dieses Humankapitals ist[237]. Es kann zwar sein, daß eine zentrale Instanz Humankapital-Investitionsmaßnahmen entwirft - beispielsweise eine Personalabteilung, die Personalentwicklungskonzepte plant und durchführt. Aber über die Frage, ob die betroffene Person auch tatsächlich die in Schulungen oder beim Training-on-the-Job vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erhöhung des Leistungsvolumens des eigenen Humankapitals nutzt, kann nur die jeweilige Person selbst entscheiden. Außerdem fallen nicht nur bei Humankapital-, sondern auch bei Kapitalgüter-Investitionen oftmals Anstrengungskosten des Agenten an. Der konkrete Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen verdeutlicht somit, daß man sich bei der Wahl zwischen unterschiedlichen Institutionsformen stets der dezentralen Struktur vieler Investitionsentscheidungen bewußt sein soll. Der nächste Abschnitt wird zeigen,

---

[235] Vgl. z.B. Eaton/Eaton, 1995, S. 558-559; Varian, 1989, S. 525-528.
[236] Vgl. Grossman/Hart, 1986, S. 706.
[237] Vgl. Klein, 1980, S. 357.

daß mit der mangelnden Verifizierung der anfallenden Investitionskosten und -erträge noch ein weiterer Aspekt berücksichtigt werden muß, wenn Institutionen konzipiert werden.

5.4 Bedeutung der Verifizierbarkeit für die Erklärung von Eigentumsstrukturen

5.4.1 Verifizierbarkeit realer Erträge und Kosten

Dieser Abschnitts befaßt sich mit Fragen, die nur dann beantwortet werden können, wenn die Verifizierbarkeit der im Rahmen eines Prinzipal-Agenten-Verhältnisses anfallenden Erträge und Kosten diskutiert wird. Im einzelnen handelt es sich dabei um folgende Fragen:

- Für welche Aspekte der Beziehung genügen vertragliche Absicherungsinstrumente und welche können dagegen nur durch die Verteilung residualer Kontrollrechte geregelt werden? Diese Frage zielt darauf ab, welche realen Problembereiche durch den Geisel-Ansatz des Kapitels IV und welche dagegen durch den Property-Rights-Ansatz dieses Kapitels erfaßt werden.
- Weshalb sind die meisten Rückkaufklauseln in Franchise-Verträgen optional ausgestaltet?
- Weshalb ist zu beobachten, daß eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten (trotz prinzipiell möglicher Trennung von Entlohnungs- und Eigentumsstruktur) oftmals doch mit einer dezentralen Eigentumsstruktur verbunden ist?

Die Antworten auf diese Fragen sind heuristischer Natur und gehen zum Teil über die formale Analyse dieses Kapitels hinaus. Die gemeinsame Basis zur Herleitung der heuristischen Thesen bildet allerdings die aus der formalen Analyse gewonnene Erkenntnis, daß aus der Zuteilung von Eigentumsrechten nur dann Effizienzauswirkungen resultieren, wenn nicht-verifizierbare Investitionskosten und -erträge vorliegen. Zur Beantwortung dieser Fragen ist somit zuerst zu überlegen, welche Kosten- und Ertragsarten in der Realität durch Verifizierbarkeit und welche dagegen durch Nicht-Verifizierbarkeit gekennzeichnet sind.

Erträge, die bei einer arbeitsteiligen Produktion anfallen, zeichnen sich in der Regel durch Nicht-Verifizierbarkeit aus[238], da durch Gerichte nicht eindeutig zugerechnet werden kann, welcher Ertragsanteil auf die Aktion einer bestimmten Person zurück-

---

[238] Die sogenannte Teamtheorie von Alchian und Demsetz beruht ebenfalls auf der These, daß Erträge, die aus einer Teamproduktion resultieren, durch Außenstehende nicht verursachungsgerecht auf individuelle Leistungsbeiträge zurechenbar sind. Vgl. Alchian/Demsetz, 1972, S. 778-780.

zuführen ist. Diese mangelnde Zurechenbarkeit gilt im besonderen Ausmaß für Investitionserträge, da bei ihnen ein Time-Lag zwischen der Investition und der Realisierung der daraus resultierenden Erträge vorliegt. Je größer dieser Time-Lag ist, und je größer die Anzahl der beteiligten Akteure ist, umso schwieriger ist es, individuelle Ertragsanteile vor Gericht verursachungsgerecht zuzurechnen.

Die mangelnde Verifizierbarkeit von Erträgen zeigt sich besonders deutlich, wenn Franchise- und Filialsysteme betrachtet werden. Maness - auf dessen Arbeit im Abschnitt 5.4.5.2 näher eingegangen wird - ist zwar der Ansicht, daß im Franchising Erträge verifizierbar sind[239]. Diese Sichtweise verkennt meines Erachtens aber die Leistungsbeziehungen innerhalb eines Franchise-Systems. Die Erträge vor Ort können zwar gemessen werden, eine Verifizierbarkeit im Sinne einer verursachungsgerechten Zurechnung dürfte aber in der Regel kaum möglich sein. Denn die anfallenden Erträge sind auf die Aktivitäten *beider* Akteure zurückzuführen, ohne daß für Außenstehende eindeutig feststellbar wäre, welche Aktion für welchen Ertragsanteil verantwortlich wäre. Der Franchise-Geber versorgt z.B. den Franchise-Nehmer mit Informationen über Produkte und Organisationskonzepte, er übernimmt die Standortwahl und konzipiert die Werbung. Auf der anderen Seite kümmert sich der Franchise-Nehmer um den Betrieb vor Ort, er baut ein Verhältnis zu seinen Mitarbeitern auf, eignet sich Wissen über die örtliche Nachfragestruktur an, setzt eigene Arbeitskraft ein u.v.m. Vor Gericht nachzuweisen, daß der Ertragsanteil X zum Zeitpunkt T auf die Aktion der Person i zum Zeitpunkt T-z zurückzuführen ist, dürfte zu adäquaten Transaktionskosten nur in Ausnahmefällen möglich sein (dies gilt auch für ein Filialsystem, in dem der Prinzipal und der Agent ähnliche Tätigkeiten ausüben). Aufgrund dieser Überlegungen kann die These aufgestellt werden, daß sich Erträge, die im Rahmen von Franchise- und Filialsystemen erwirtschaftet werden, in der Regel durch Nicht-Verifizierbarkeit auszeichnen.

Die Tatsache, daß die Erträge realer Franchise- und Filialsysteme meistens nicht verifizierbar sind, ist nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für das Auftreten von Hold-Up-Problemen. Damit vertragliche Instrumente nicht ausreichen, müssen zusätzlich nicht-verifizierbare Kosten vorliegen. Im Gegensatz zu den Erträgen können Kosten aber durchaus verifizierbar sein, was die Tabelle auf der nächsten Seite widergibt.

---

[239] Vgl. Maness, 1996, S. 104.

Tabelle 4: Clusterung von Kostenarten hinsichtlich ihrer Verifizierbarkeit:

	Zahlungsströme		Opportunitätskosten	
	Zahlungen an Außen-stehende des Systems	Zahlungen für Leistungstransfers innerhalb des Systems	Opportuni-tätskosten des Eigenkapitals	Opportuni-tätskosten der Anstrengung
Sind diese Kosten in der Regel verifizier-bar?	Ja	Abhängig von der Vergleichbarkeit der Leistungen	Ja	Nein

Eigene Tabelle

Die darin anzutreffende Clusterung ist heuristischer Natur, dürfte aber grundsätzlich gesehen zutreffen. Sie ist folgendermaßen zu begründen:

a) Zahlungen (bzw. die dahinter stehenden Leistungen) an Personen und Institutionen außerhalb des Systems können meist anhand von Quittungen oder ähnlichen Zahlungsnachweisen verifiziert werden. Es besteht zwar die Gefahr einer Manipulation dieser Zahlungsnachweise, aber diese Gefahr ist in der Regel nicht allzu groß.

b) Die **Opportunitätskosten** des eingesetzten Eigenkapitals dürften ebenfalls in ausreichendem Maße verifizierbar sein. Trotz der Tatsache fehlender Zahlungen an Dritte ist die Bemessungsgrundlage dieser Kosten - der Wert des eingesetzten Eigenkapitals - relativ leicht ermittelbar. Nur die Ermittlung des Opportunitätszinssatzes kann ein größeres Problem darstellen, da sich in ihm auch individuelle Risikoeinstellungen niederschlagen können. Insofern ist die Veifizierbarkeit dieser Kosten eingeschränkt (es existieren aber Methoden, die auch dieses Bewertungsproblem zufriedenstellend lösen können[240]).

c) Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Kostenarten sind Anstrengungskosten (bzw. die dahinter stehenden Leistungen) grundsätzlich durch Nicht-Verifizierbarkeit gekennzeichnet. Es können zwar Hilfsgrößen als Näherung an eine Bemessungsgrundlage herangezogen werden (geleistete Arbeitsstunden, produzierter Output usw.). Doch bei arbeitsteiligen Prozessen ist es kaum möglich, aus diesen Hilfsgrößen auf die Anstrengung des Einzelnen zu schließen - ganz abgesehen von

[240] Vgl. z.B. Levy/Sarnat, 1990, Kapitel 16 und 17.

der Tatsache, daß diese Hilfsgrößen auch noch zufallsabhängig sind. Eine Verifizierung der tatsächlich angefallenen Anstrengungskosten einer Person dürfte deshalb nahezu ausgeschlossen sein.

d) Die Zahlungsströme, die für Leistungstransfers innerhalb einer Prinzipal-Agenten-Beziehung verrechnet werden, sind dagegen ambivalenter Natur, was ihre Verifizierbarkeit betrifft. Liegt ein Filialsystem vor, handelt es sich bei diesen Kosten um interne Verrechnungspreise, liegt dagegen ein Franchise-System vor, handelt es sich um die Royalties. Entscheidend dürfte sein, ob die Produkte und Dienstleistungen, für die der Prinzipal interne Verrechnungspreise oder Royalties erhebt, verifizierbar sind. Die Verifizierbarkeit ist dann gegeben, wenn diese Produkte und Dienstleistungen mit Produkten und Dienstleistungen außerhalb des Systems vergleichbar sind. Wenn ein Prinzipal standardisierbare Dienstleistungen erbringt (Bsp.: Übernahme der Lohnbuchhaltung), kann ein Vergleich mit den gültigen Marktpreisen zur Überprüfung herangezogen werden, ob die dafür angesetzten Royalties oder Verrechnungspreise zu hoch sind oder nicht. Dasselbe gilt für Produkte, die auch von Lieferanten außerhalb des Systems geliefert werden könnten. Innerhalb moderner BFF-Systeme werden aber - wie die Ausführungen im Kapitel II verdeutlicht haben - fast ausschließlich Know-How und nicht-vergleichbare Dienstleistungen übertragen. Eine Verifizierung der Angemessenheit der dafür erhobenen Royalties (oder - im Fall der modifizierten Filialsysteme - der dafür angesetzten Verrechnungspreise) dürfte in den meisten Fällen nicht möglich sein. Das bedeutet, daß gerade in Prinzipal-Agenten-Beziehungen, die durch die Übertragung immaterieller Produkte gekennzeichnet sind, ein hoher Anteil an nicht-verifizierbaren, intern verrechneten Kosten anfällt.

Die Überlegungen über die fehlende Verifizierbarkeit der letzten beiden Kostenarten führen zu interessanten Erkenntnissen über den Vergleich der Ansätze aus Kapiteln IV (Geisel-Ansatz) und Kapitel V (Property-Rights-Ansatz). Dies verdeutlicht der folgende Abschnitt.

5.4.2 Eigentumsrechte oder Vertragsklauseln zur Bewältigung von Aneignungs- und Hold-Up-Problemen?

Kapitel IV behandelte die Gefahr, daß sich der Prinzipal das Outlet bzw. die Finanzierungskosten des Agenten opportunistisch aneignen will. Dort wurde nachgewiesen, daß diese Gefahr durch vertragliche oder gesetzliche Instrumente gebannt werden kann - entweder indem gesetzliche Regelungen die Kapitaleinlage schützen (Fall eines

modifizierten Filialsystems) oder indem Rückkaufklauseln eingesetzt werden, die dem Agenten die Rückzahlung von I garantieren, wenn der Prinzipal kündigt (Fall eines Franchise-Systems). Aufgrund der vorherigen Ausführungen kann Kapitel V erklären, *weshalb* diese Aneignungsproblematik durch vertragliche oder gesetzliche Regelungen gelöst werden kann: Die Finanzierungskosten für das Outlet sind als Zahlungen an außerhalb des Systems stehende Akteure und als Opportunitätskosten des eingesetzten Eigenkapitals zu geringen Transaktionskosten hinreichend exakt nachweisbar. Sie können somit durch vertragliche Instrumente geschützt werden - unabhängig von der zugrundeliegenden Eigentumsstruktur.

Im Gegensatz dazu konzentriert sich die Analyse dieses Kapitels auf Hold-Up-Gefahren, die aufgrund der *Nicht-Verifizierbarkeit* der zugrundeliegenden Investitionskosten nicht durch Vertragsinstrumente gelöst, sondern nur durch die Zuteilung von Eigentumsrechten minimiert werden können. Aufgrund der Überlegungen im vorherigen Abschnitt sind somit für die Erklärung der unterschiedlichen Eigentumsstrukturen von Filial- und Franchise-Systemen die Anstrengungskosten und die nicht-verifizierbaren Kosten für Leistungstransfers innerhalb des Systems ausschlaggebend. Bezogen auf die Frage, welche realen Probleme durch vertragliche Instrumente, welche dagegen durch die Zuteilung von Eigentumsrechten geregelt werden können, ist somit festzuhalten:

These 15: Aneignungsprobleme, die auf Opportunitätskosten des eingesetzten Eigenkapitals und auf Zahlungen an außerhalb des Systems stehende Personen und Institutionen basieren, können meist durch vertragliche Instrumente (Rückkaufklauseln, Kosten-Übernahme-Vereinbarungen u.ä.) gelöst werden, da die zugrunde liegenden Kosten in der Regel verifizierbar sind. Hold-Up-Problemen, die auf Anstrengungskosten und auf den nicht-verifizierbaren Kosten für Leistungstransfers innerhalb des Systems basieren, kann dagegen meist nur durch die Zuteilung von Eigentumsrechten begegnet werden.

Der nächste Abschnitt wird verdeutlichen, daß diese These den überwiegend optionalen Charakter von Rückkaufklauseln in Franchise-Verträgen erklären kann.

5.4.3 Erklärung der optionalen Ausgestaltung von Rückkaufklauseln

Die Analyse im Kapitel IV unterstellte, daß die Finanzierungskosten für das Outlet *nur* verifizierbarer Natur seien. In der Realität fallen aber während der Vertragslaufzeit nicht nur Opportunitätskosten für das eingesetzte Eigenkapital und Zahlungen an

Außenstehende an, sondern es werden durch den Agenten in der Regel auch noch Anstrengungskosten aufgewendet, die zusätzlich den Wert des Outlets bzw. des outletbezogenen Goodwills erhöhen In der Sprache des formalen Modells dieses Kapitels: Der Agent investiert auf eigene Kosten in eine Erhöhung von n_2. Diese Überlegung erklärt, weshalb die meisten Rückkaufklauseln einen optionalen Charakter aufweisen. Die Rückkaufklausel gewährt dem Franchise-Nehmer die Sicherheit, daß ihm seine *verifizierbaren* Finanzierungskosten nicht opportunistisch entwendet werden können. Mit dieser Problemstellung befaßte sich Kapitel IV. Der *optionale* Charakter gestattet es zusätzlich, daß der Franchise-Nehmer auch noch seine *nicht-verifizierbaren* Investitionserträge verteidigen und dadurch eventuell einen höheren als den in der Rückkaufklausel vereinbarten Preis erzielen kann. Der optionale Charakter erhöht somit die Verhandlungsmacht eines Franchise-Nehmers im Vergleich zu einer Rückkaufklausel, die unwiderruflich mit der Kündigung greift und damit nur die verifizierbaren Investitionserträge schützt. Die Anreize für den Franchise-Nehmer, nicht-kontraktierbare Investitionen zur Steigerung des Outlet-Wertes zu tätigen, dürften deshalb bei optional formulierten Rückkaufklauseln höher sein als bei Rückkaufklauseln, die unwiderruflich nach der Kündigung greifen.

Im nächsten Abschnitt können die Ausführungen über die mangelnde Verifizierbarkeit der Kosten, die innerhalb einer Prinzipal-Agenten-Beziehung für Leistungstransfers erhoben werden, dazu genutzt werden, eine Verbindung zwischen der Zuteilung von Eigentumsrechten und der Implementierung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten herzustellen.

5.4.4 Zusammenhang zwischen der Eigentumsstruktur und der extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung eines Agenten

5.4.4.1 Die Eigentumsstruktur des Franchisings als Instrument zur Bildung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten

In den Kapiteln III und IV wurde die Frage behandelt, ob Franchising eine extreme Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten auf effizientere Art und Weise ermöglichen kann als eine modifizierte Filiallösung. Da sich beide Systeme nur anhand der Eigentumsverteilung unterscheiden, zielt diese Frage auf eine Verbindung zwischen der Zuteilung von Eigentumsrechten und der Implementierung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten ab. Im Kapitel IV war es nicht möglich, eine derartige Verbindung herzustellen, da aufgrund der Verifizierbarkeit der dort behandelten Finanzierungskosten vertragliche oder gesetzliche Instrumente zum Schutz

des Agenten ausreichten. Die Ausführungen im Abschnitt 5.4.2 bieten einen Ansatzpunkt, sich erneut dieser Frage zu widmen: Existiert ein Zusammenhang zwischen der Eigentumsstruktur und der Implementierung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten?

Bei der formalen Analyse dieses Kapitels wurde bewußt darauf verzichtet, die Art der Entlohnungsregelung zu thematisieren. Statt dessen ist das Modell im Sinne von GHM so gestaltet, daß sowohl Fixlohnsysteme als auch Gewinn- und Verlustbeteiligungen umfaßt werden. Dadurch ist es möglich, Franchising gegenüber allen denkbaren Filialsystemarten abzugrenzen - sowohl gegenüber den gewöhnlichen als auch gegenüber den modifizierten Filialsystemen. Der konkrete Vergleich des Franchisings mit der modifizierten Filiallösung zeigt aber, daß bei einer extremen Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten zwei Aspekte zu unterscheiden sind:

1) Einerseits bedarf es - wie Kapitel III zu entnehmen ist - einer Kapitalbeteiligung des Agenten, mit der dann die Kapitalgüter vor Ort finanziert werden. Da es sich hierbei um Zahlungen an Außenstehende (für den Kauf von Gebäuden, Grundstücken, Maschinen usw.) und um die Opportunitätskosten des eingesetzten Eigenkapitals und dadurch um *verifizierbare* Kosten handelt, kann die auftretende Aneignungsgefahr durch vertragliche oder gesetzliche Regelungen gelöst werden.
2) Andererseits tätigt der Agent im Laufe der langfristigen Beziehung auf eigene Anstrengungskosten auch noch *nicht-verifizierbare* Investitionen, deren Erträge nicht durch vertragliche oder gesetzliche Instrumente geschützt werden können.

Das wesentliche Instrument, mit dem ein Prinzipal einen Hold-Up gegenüber einem Agenten begehen kann, dessen Entlohnung eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung aufweist, dürfte eine Manipulation der internen Transferpreise für die vom Prinzipal gelieferten Produkte und Dienstleistungen sein. Im Franchising wäre dies eine (ungerechtfertigte) Anhebung der Royalties, im Fall eines modifizierten Filialsystems dagegen eine (ungerechtfertigte) Anhebung der internen Verrechnungspreise, was zu einer Gewinnverlagerung vom Outlet zur Zentrale hin führt (an deren Gewinn der Filialleiter bei der modifizierten Filiallösung nicht beteiligt ist). Die Analyse dieses Kapitels verdeutlicht, daß sich ein Filialleiter, der einen modifizierten Arbeitsvertrag unterzeichnet hat, gegen eine Manipulation der internen Transferpreise nicht so gut wehren kann wie ein Franchise-Nehmer. Während der Filialleiter nur damit drohen kann, die Kette mit seinem Humankapital und seiner möglichen Kapitaleinlage zu verlassen, kann ein Franchise-Nehmer zusätzlich damit drohen, produktive Kapitalgüter mit sich zu nehmen. Wird von Finanzierungsengpässen des Prinzipals abgesehen (es könnte sein, daß der Prinzipal nicht genügend Kapital hat, um einem Filialleiter bei der

modifizierten Filiallösung die Kapitaleinlage zurückzuzahlen, und er deshalb bei einem raschen Verkauf der Kapitalgüter einen hohen Wertverlust hinnehmen müßte), ist somit das Drohpotential eines Franchise-Nehmers grundsätzlich höher als das Drohpotential eines Filialleiters, der einen modifizierten Arbeitsvertrag abgeschlossen hat.

Diese Überlegungen verdeutlichen, daß die effiziente Implementierung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten unter bestimmten Voraussetzungen nur durch die Übertragung der Eigentumsrechte auf den Agenten möglich ist. Die Aussagen einiger Autoren aus der Franchising-Literatur, die ohne nähere Erläuterungen und ohne auf die modifizierte Filiallösung einzugehen der Ansicht sind, ein Filialsystem wäre niemals imstande, effizient die Entlohnungsregelung eines Franchise-Systems zu imitieren[241], können nun präzisiert werden:

These 16: Die für eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten notwendige Kapitalbeteiligung des Agenten könnte zwar aufgrund ihrer Verifizierbarkeit auch bei der modifizierten Filiallösung durch vertragliche oder gesetzliche Regelungen vor opportunistischer Aneignung geschützt werden, aber es würde zu hohe Transaktionskosten bewirken, die Erträge, die auf nicht-kontraktierbare Investitionen des Agenten zurückzuführen sind, vor einer Manipulation der internen Transferpreise durch den Prinzipal zu schützen. Die Eigentumsverteilung des Franchisings kann deshalb als Instrument aufgefaßt werden, das auf transaktionskostengünstige Art und Weise eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten sichert.

Als empirische Evidenz für die These, daß die Eigentumsrechte des Franchise-Nehmers als Instrument zum Schutz gegen einen opportunistischen Prinzipal eingesetzt werden können, kann auf die Beobachtungen aus dem Abschnitt 5.2.2 zurückgegriffen werden. Gemeinsames Merkmal dieser geschilderten Vorfällen ist die Tatsache, daß die Franchise-Nehmer die Höhe der Royalties als zu hoch empfanden und zur Durchsetzung ihrer Interessen die Drohung einsetzten, die Kette zu verlassen. Bevor im nächsten Kapitel die Strukturmerkmalsunterschiede zwischen dem Franchising und den anderen hybriden Konzepten erklärt werden, können die Überlegungen dieses Abschnitts dazu genutzt werden, den beobachtbaren stochastischen Zusammenhang zwischen der Zuteilung von Eigentumsrechten und dem Anspruch auf das residuale Einkommen zu begründen.

---

[241] Rubin und Klein behaupten, daß es zu teuer wäre, Arbeitsverträge zu konzipieren, die denselben Gewinnbeteiligungsgrad erreichen sollten wie ein Franchise-Vertrag. Vgl. Klein, 1980, S. 359; Rubin, 1978, S. 232. Norton ist ähnlicher Ansicht. Vgl. Norton, 1988b, S. 204.

5.4.4.2 Erklärung des stochastischen Zusammenhangs zwischen der Zuteilung von Eigentumsrechten und dem Anspruch auf das residuale Einkommen

Sowohl GHM als auch Williamson stellen in ihren Arbeiten - losgelöst vom Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen - eine Verbindung zwischen dem Anspruch des Agenten auf das residuale Einkommen und der zugrundeliegenden Eigentumsstruktur her:

- Williamson stellt die These auf, daß eine Unternehmung grundsätzlich nicht in der Lage sei, die Entlohnungsschemata und die daraus entstehenden „High-Powered"-Anreizwirkungen von Marktbeziehungen zu imitieren, weil ein Unternehmenseigentümer die internen Verrechnungspreise festlegen und dadurch auf opportunistische Art und Weise Gewinn- und Verlustmanipulationen zu seinen Gunsten herbeiführen könne. Da er dieses Recht aufgrund seiner Stellung als Eigentümer immer ausüben könne, existiere für ihn keine Möglichkeit, sich selbst auf glaubwürdige Art und Weise an eine extreme Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung seines Agenten zu binden[242]. In diesem Zusammenhang ist auf Schares zu verweisen, der in einer Untersuchung unterschiedlicher Entlohnungsregelungen feststellte, daß gewinnbeteiligte Arbeitnehmer Angst vor einer Verfälschung der Bilanzpolitik durch die Unternehmensleitung haben[243].
- Wie bereits erläutert, abstrahieren GHM in ihren Arbeiten bewußt von einem Zusammenhang zwischen der Entlohnungsform und der Eigentumsstruktur, da ihrer Ansicht nach ein Wechsel der Eigentumsstruktur nicht den primären Effekt haben kann, ein anderes Entlohnungssystem zu implementieren[244]. Trotz dieser Sichtweise sehen auch sie einen Zusammenhang zwischen dem Anspruch eines Agenten auf das residuale Einkommen und der Zuteilung von Eigentumsrechten auf den Agenten - wenn auch im Vergleich zu Williamson in abgeschwächter Form. In ihrer Begründung verweisen sie ebenfalls darauf, daß sich ein Agent, der Eigentümer von Kapitalgütern ist, besser gegen Manipulationen seines Einkommens wehren kann als ein Agent, der kein Eigentümer an Kapitalgütern hält[245].

Der Vergleich zwischen Franchise- und Filialsystemen bestätigt diese Autoren, gestattet allerdings einige Präzisierungen ihrer Sichtweisen. Im einzelnen handelt es sich dabei um folgende Punkte:

---

[242] Vgl. Williamson, 1988, Kapitel 6.
[243] Vgl. Schares, 1993, S. 199.
[244] Vgl. Hart, 1995, S. 63-66; Moore, 1992, S. 495; Grossman/Hart, 1986, S. 694-695.
[245] Vgl. Hart, 1995, S. 63-66; Moore, 1992, S. 495.

1) Die Frage, ob eine extreme Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten auf effiziente Art und Weise *nur* durch die Zuteilung von Eigentumsrechten auf den Agenten erreicht werden kann, ist im Gegensatz zu Williamson nicht immer zu bejahen. Statt dessen muß differenziert werden:

a) Wenn der Prinzipal die Gewinne und Verluste, die vor Ort anfallen, manipulieren kann (beispielsweise weil er Dienstleistungen erbringt, die kaum mit Dienstleistungen außerhalb des Systems verglichen werden können und für die er deshalb Transferpreise verlangen kann, die zur opportunistischen Gewinnverlagerung genutzt werden können), und wenn gleichzeitig die Investition des Agenten relativ bedeutend ist, dann benötigt der Agent ausreichende Verteidigungsinstrumente zur Absicherung seiner nicht-kontraktierbaren Investitionserträge. In diesem Fall ist Williamson zuzustimmen, daß nur eine dezentrale Eigentumsstruktur in der Lage ist, den Agenten auf transaktionskostengünstige Art zum Empfänger des residualen Einkommens zu machen.

b) Wenn der Prinzipal dagegen keine Möglichkeiten besitzt, die Gewinne und Verluste, die vor Ort anfallen, (in hohem Maße) zu manipulieren, kann ein Agent auch zum Empfänger des residualen Einkommens werden, ohne daß er gleichzeitig Eigentumsrechte erlangt. Dies erklärt meines Erachtens die Natur einer Pacht oder einer Leasing-Vereinbarung. In diesen Fällen liegt in der Regel nur ein geringer nicht-kontraktierbarer Leistungsaustausch zwischen dem Prinzipal und seinem Agenten vor, da die Leistung des Prinzipals - die Überlassung eines Kapitalguts für einen bestimmten Zeitraum - relativ präzise definiert und leicht nachgewiesen werden kann. Ähnliches gilt für den Fall, daß die Investitionen des Agenten nicht so bedeutend sind wie die Investitionen des Prinzipals. Dann kann es trotz der Implementierung einer extremen Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten effizient sein, keine Eigentumsrechte an den Agenten zu übertragen. Allerdings ist einschränkend festzuhalten, daß die Tatsache, daß die Entlohnung eines Agenten einen hohen Gewinn- und Verlustbeteiligungsgrad aufweist, als Indiz dafür gewertet werden kann, daß auch die Investitionen dieser Person relativ bedeutend sind.

2) Im Unterschied zu Williamson können die Überlegungen dieses Kapitels somit erklären, weshalb in der Realität kein *deterministischer*, sondern nur ein *stochastischer* Zusammenhang zwischen der Zuteilung von Eigentumsrechten und der Implementierung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung eines Agenten besteht. Zusätzlich - und dies stellt die Präzisierung zu den Ausführungen von GHM dar - wird durch die Clusterung realer Kostenarten hinsichtlich ihrer Verifizierbarkeit dargestellt, *wann* die Zuteilung von Eigentumsrechten eine notwendige Voraussetzung zur effizienten Implementierung einer extremen Gewinn- und Ver-

lustbeteiligung eines Agenten ist, und wann statt dessen auch ein Nicht-Eigentümer zum Empfänger des residualen Einkommens werden kann.

Diese Überlegungen können dazu genutzt werden, die Arbeit von Maness (1996) zu diskutieren. Wie die vorliegende Arbeit widmet sich auch Maness dem Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen, ohne dabei allerdings auf die Möglichkeit einer modifizierten Filiallösung einzugehen. Seine grundlegende These lautet, daß das Eigentums*recht* mit der *Pflicht* gleichzusetzen ist, alle nicht-kontraktierbaren Kosten tragen zu müssen. Deshalb - so Maness - könne nur der Eigentümer zum Empfänger des residualen Einkommens werden. Als Begründung für diese These verweist er auf die Beobachtung, daß erfolgsbeteiligte Filialleiter neben einem Fixgehalt in der Regel eine Umsatz-, aber keine Gewinnbeteiligung erhalten[246]. Daß diese Ausgangsthese und deren Begründung (die letztlich nicht explikativ, sondern rein deskriptiv ist) konkretisierungsbedürftig sind, ist an folgenden Kritikpunkten zu erkennen:

- Anstrengungskosten sind meist nicht-kontraktierbar und fallen stets bei der Person an, welche die Anstrengung auf sich nimmt. Dies gilt unabhängig von der Frage, ob diese Person Eigentümerin oder Arbeitnehmerin ist. Wird ein Arbeitnehmer betrachtet, ist somit auch ein Nicht-Eigentümer Träger nicht-kontraktierbarer Kosten.
- Maness weist nicht auf die Möglichkeit hin, daß eine Person auch als Pächter oder Leasingnehmer zur Empfängerin des residualen Einkommens und damit zur Trägerin nicht-kontraktierbarer Kosten werden kann.

Beide Kritikpunkte verdeutlichen, daß sowohl die Ausgangsthese von Maness als auch deren Begründung präzisiert werden müssen: Falls zwischen dem Prinzipal und dem Agenten Produkte und Dienstleistungen transferiert werden, die nicht verifizierbar sind, ist es in der Regel am effizientesten, den Agenten - falls er Empfänger des residualen Einkommens werden soll - zum Träger von Eigentumsrechten zu machen. Der Grund hierfür ist allerdings nicht darin zu suchen, daß er nur als Eigentümer Einfluß auf die nicht kontraktierbaren Kosten hat, sondern daß er sein Einkommen durch die Drohung, das System mit seinen Kapitalgütern zu verlassen, besser vor Manipulationen der Verrechnungspreise verteidigen kann als ein erfolgsbeteiligter Filialleiter. Kommt es dagegen - wie bei der Pacht und beim Leasing der Fall - nur zu einem geringen nicht-verifizierbaren Leistungstransfer, können auch vertragliche Instrumente zur Lösung möglicher Aneignungsprobleme eingesetzt werden. In diesen Fällen kann auch ein Nicht-Eigentümer zum Empfänger des residualen Einkommens werden.

---

[246] Vgl. Maness, 1996, S. 102-103.

6 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Während die Analyse im Kapitel IV wichtige Vertrags*inhalte* realer Franchise-Verträge erklären kann, ist die Analyse im Kapitel V in der Lage, die „blinden Flecken" von Franchise- und Arbeitsverträgen und damit die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen zu erklären. Zusätzlich gelingt es, die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen mit den Unterschieden in den Entlohungs- und Kapitalstrukturen zu verbinden. Die im Kapitel II dargestellten Strukturmerkmalsunterschiede zwischen Franchise- und Filialsystemen werden somit umfassend auf der Basis von Effizienzvergleichen erklärt. Im einzelnen werden im Kapitel V durch die Modifizierung des GHM-Ansatzes folgende Erkenntnisse gewonnen:

1) Die zentrale Erkenntnis besteht darin, daß die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen auf der Basis von Effizienzüberlegungen erklärt werden können. Die Eigentumsstruktur des Franchisings führt zu einer ausgewogeneren Machtverteilung zwischen dem Prinzipal und seinem Agenten als dies bei einem Filialsystem der Fall ist. Der Grund, weshalb der Franchise-Geber freiwillig seine Verhandlungsmacht einschränkt, ist nicht auf „Fairness"-, sondern auf Effizienzüberlegungen zurückzuführen. Der Prinzipal erhöht durch die Implementierung eines Franchise-Systems in der Regel die Anreize seiner Agenten, nicht-kontraktierbare Investitionen vorzunehmen. Wenn die relative Bedeutung der Agenten-Investition entsprechend hoch ist und die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter nicht hochspezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals sind, weist die Eigentumsstruktur des Franchisings in der Regel eine höhere Effizienz auf als die Eigentumsstruktur eines Filialsystems.
2) Die Erkenntnis über die unterschiedlichen Anreizwirkungen der Eigentumsstrukturen beider Systeme kann die unterschiedlichen Branchenverteilungen von Franchise- und Filialsystemen erklären. Franchising wird hauptsächlich in Branchen eingesetzt, in denen der Agent einen entsprechend hohen Einfluß auf die Nachfrage hat, während Filialsysteme in erster Linie in Branchen anzutreffen sind, in denen die Zentrale einen hohen Einfluß auf die Wertschöpfungskette besitzt.
3) Im Einklang mit empirischen Untersuchungen wird gezeigt, daß die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers aus Effizienzüberlegungen heraus in der Regel nicht hochspezifisch sein können, da in diesem Fall ein Filialsystem meist effizienter ist. Diese Erkenntnis stützt die gängige Rechtsprechung, in der festgestellt wird, daß sich Franchise-Nehmer in der Regel durch einen hinreichend hohen Grad an wirtschaftlicher Unabhängigkeit auszeichnen und deshalb nur in Ausnahmefällen als Scheinselbständige bezeichnet werden können.

4) Es wird gezeigt, daß bei der Bewältigung realer Aneignungs- und Hold-Up-Probleme darauf geachtet werden muß, ob die zugrunde liegenden Kosten und Erträge verifizierbar sind oder nicht. Die Clusterung realer Kostenarten anhand ihrer Verifizierbarkeit verdeutlicht, daß einige dieser Probleme durch vertragliche Instrumente (wie z.B. den im Kapitel IV untersuchten Rückkaufklauseln) gelöst werden können, während andere Probleme durch die Zuteilung von Eigentumsrechten geregelt werden müssen.
5) Die Überlegungen aus 4) erklären, weshalb die meisten Rückkaufklauseln optional formuliert sind. Eine optionale Ausgestaltung erhöht die Anreize des Franchise-Nehmers, nicht-kontraktierbare Investitionen zur Steigerung des Outlet-Wertes vorzunehmen.
6) Die Ausführungen über die Möglichkeiten eines Prinzipals, das residuale Einkommen über die Festlegung der Royalties oder der internen Verrechnungspreise zu manipulieren, verdeutlichen, daß die Eigentumsverteilung des Franchisings als Instrument aufgefaßt werden kann, auf transaktionskostengünstige Art und Weise eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten zu implementieren.

Durch die Analyse dieses Kapitels wird somit der Kreis geschlossen, der durch Kapitel III eröffnet worden ist. Im Kapitel III wurde gezeigt, daß die bisherige Literatur nur die unterschiedlichen Entlohnungs- und Kapitalstrukturen von Franchise- und Filialsystemen erklären kann. Durch Modifizierung der Filiallösung wurde die Frage aufgeworfen, wie die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen erklärt werden können. Die Analyse im Kapitel IV übertrug hierzu die Idee der Geisel-Literatur auf den Vergleich zwischen Franchise- und gewöhnlichen bzw. modifizierten Arbeitsverträgen. Es gelang aber nur, die wesentlichen *Inhalte* realer Franchise-Verträge zu erklären. Die Verteilung der residualen Kontrollrechte und damit die „blinden" Flecken von Franchise- und Filialsystemen blieben dagegen unerklärt. Erst die Property-Rights-Analyse dieses vierten Kapitels kann begründen, weshalb ein Franchise-Nehmer Eigentum an den vor Ort eingesetzten Kapitalgütern erlangt. Gleichzeitig gelingt es, eine Verbindung zwischen der Eigentumsstruktur und den Entlohnungs- und Kapitalstrukturen herzustellen.

An dieser Stelle ist die Arbeit von Windsperger (1996) zu diskutieren und mit der vorliegenden Untersuchung zu vergleichen. Windsperger widmet sich ebenfalls der Erklärung der Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen und greift dabei gleichermaßen auf den GHM-Ansatz zurück wie dies in der vorliegenden Arbeit der Fall ist. Doch trotz dieser Ähnlichkeiten bestehen wesentliche Unterschiede zwischen

beiden Arbeiten. Dies zeigt die Skizzierung der beiden Fälle, die von Windsperger analysiert werden:

- Im ersten Fall betrachtet Windsperger zwei Assets. Das Asset in der Zentrale repräsentiert die Marke und wird als intangibel bezeichnet. Die Schlußfolgerung Windspergers, wegen der Intangibilität sei die Marke nicht transferierbar, ist angesichts der Tatsache, daß Eigentumsrechte an Marken geschützt und zwischen Personen gehandelt werden können, anzuzweifeln, stellt aber keinen wesentlichen Aspekt für die weitere Kritik dar. Das zweite Asset stellt das vor Ort verwendete Know-How des Agenten dar und sei - so Windsperger - tangibel und deshalb transferierbar, was ebenfalls bedenklich, aber nicht wesentlich für die weitere Kritik ist. Da er aber unterstellt, daß die beiden Assets komplementär zueinander sind (d.h. daß sie beide höchst spezifisch in bezug auf das andere Asset sind), ist ein Filialsystem in diesem Fall stets effizienter als ein Franchise-System - unabhängig von der relativen Bedeutung der einzelnen Investitionen[247].
- Im zweiten Fall unterstellt Windsperger, daß beide Assets intangibel und dadurch - so Windsperger - nicht-transferierbar seien. Da bei nicht-tranferierbaren Assets kein Filialsystem implementiert werden kann (was Windsperger auch anmerkt[248]), analysiert er in diesem Fall nur die Effizienz einer - bereits durch die Art der Assets vorgegebenen - dezentralen Eigentumsstruktur.

Windspergers Analyse weist somit folgende Schwachpunkte auf, was die Erklärung der Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen betrifft: Die Erkenntnis, daß der Wechsel der Eigentumsstruktur in der Regel zu unterschiedlichen Anreizmustern für *beide* Personen führt, und die Erkenntnis, daß es der in der Regel eintretende Trade-Off von Investitionsanreizen bedingt, die relative Effizienz der beiden Eigentumsstrukturen anhand der relativen Bedeutung der Investitionen beider Personen zu beurteilen, können von Windsperger aufgrund seiner restriktiven Annahmen nicht gewonnen werden. In seinem ersten Fall vergleicht er zwar die Eigentumsstrukturen beider Systeme, aber die Annahme der Komplementarität zwischen den beiden Kapitalgütern führt dazu, daß ein Filialsystem stets effizienter als ein Franchise-System ist (in der Sprache der formalen Analyse dieses Kapitels: Windsperger unterstellt durch die Annahme der Komplementarität, daß sich die Reaktionsfunktion des Agenten nicht verschiebt, wenn die Eigentumsstruktur verändert wird). Im zweiten Fall verhindert er sogar einen Effizienzvergleich zwischen beiden Systemen, indem er

---

[247] Vgl. Windsperger, 1996, S. 133-134.

[248] Vgl. Windsperger, 1996, S. 134-135.

unterstellt, daß beide Assets nicht-transferierbar sind. Dadurch gibt er eine dezentrale Eigentumsstruktur vor - ganz abgesehen von der Tatsache, daß er damit eigentlich Kettensysteme untersucht, in denen nur Human-Assets, aber keine Kapitalgüter eingesetzt werden. Im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit kann Windsperger das Wesen des Franchisings im Vergleich zu den Filialsystemen somit nicht erklären, da es in seiner Arbeit an einer Darstellung der *unterschiedlichen* Effizienzauswirkungen der Eigentumsstrukturen beider Systeme fehlt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die vorliegende Arbeit dazu beiträgt, das Wesen des Franchisings im Effizienzvergleich mit den Filialsystemen zu erklären. Zur *umfassenden* Erklärung der Institutionsform „Franchising" fehlt allerdings noch ein wichtiger Baustein. Viele der Ausführungen aus den Kapiteln III bis V beschränken sich nämlich nicht nur auf den Vergleich zwischen Franchise- und Filialsystemen, sondern können auch auf den Vergleich zwischen den Filialsystemen und den anderen hybriden Konzepten übertragen werden, da auch Lizenzen, Handelsvertreter, Konzessionen und Vertragshändler durch eine dezentrale Eigentumsverteilung, eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten und einer Eigenkapitaleinlage des Agenten gekennzeichnet sind. Es bedarf somit eines Effizienzvergleichs zwischen Franchising und den anderen hybriden Konzepten, wenn das Wesen des Franchisings *vollständig* erfaßt werden soll. Kapitel VI wird sich dieser Aufgabe widmen, indem eine Verbindung zwischen der Marke und den Anreizen zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows hergestellt wird.

VI. Franchising als hybride Form des Know-How-Transfers

1 Problemstellung

In den Kapiteln III bis V wurde Franchising auf der Basis eines Effizienzvergleichs mit den Filialsystemen analysiert. Durch diesen Vergleich konnten Erkenntnisse über die Effizienzvor- und -nachteile das Franchising gegenüber den Filialsystemen gewonnen werden. Zusätzlich konnten häufig auftretende Vertragsinhalte realer Franchise-Verträge erklärt werden. Abschnitt 5.1.1.5 im Kapitel V verdeutlicht aber, daß es noch eines Effizienzvergleichs mit den anderen hybriden Konzepten bedarf, um das Wesen des Franchisings umfassend erklären zu können. In der bisherigen Franchising-Literatur fehlen Arbeiten, die sich diesem Vergleich widmen. In diesem Kapitel wird daher ein Ansatz entwickelt, der die Effizienzunterschiede zwischen Franchising und den anderen hybriden Konzepten erklärt. Hierzu wird folgendermaßen vorgegangen.

Im Abschnitt 2 wird hergeleitet, daß die Abgrenzung des Franchisings zu den anderen hybriden Konzepten mit den Antworten auf folgende Fragen gleichzusetzen ist:

- Weshalb fördert der Einsatz einer Marke in Vertriebssystemen mit dezentraler Eigentumsstruktur die permanente Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows?
- Weshalb bedarf die permanente Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows in Vertriebssystemen mit dezentraler Eigentumsstruktur des Einsatzes einer Marke?

Der Abschnitt 3 wird sich diesen Fragen annähern, indem die Funktionen dargestellt werden, die der Marke in der bisherigen Franchising-Literatur zugeschrieben werden. Eine kritische Auseinandersetzung mit den dabei genannten Argumenten wird zeigen, daß die bisherige Literatur weder einen Zusammenhang zwischen der Marke und dem Einsatz nicht-patentierbaren Know-Hows herstellen kann, noch daß sie - als Konsequenz dieses Mangels - erklären könnte, weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Vorraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist. Zur Erklärung des beobachtbaren Zusammenhangs zwischen den Strukturmerkmalen „Einsatz einer Marke" und „Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows in Vertriebssystemen mit dezentraler Eigentumsstruktur" wird deshalb in den Abschnitten 4 und 5 ein eigenständiger Ansatz entwickelt, der auf einer Modifizierung des Modells aus Kapitel V basiert:

- Im Abschnitt 4 werden die Modifizierungen des Modells aus Kapitel V vorgestellt. Die wesentliche Modifizierung besteht darin, daß die Analyse auf den Input-Faktor Know-How ausgeweitet wird. Die formale Analyse der Investitionsanreize wird zeigen, daß es auf der Seite des Know-How-Entwicklers (in Kettensystemen ist dies der Prinzipal) zu Anreizproblemen kommt, wenn das Know-How nicht patentierbar ist.
- Der Abschnitt 5 wird sich der Frage widmen, welche Instrumente zur Verminderung dieser Anreizproblematik eingesetzt werden können. Nach der Analyse von Wettbewerbsverboten wird gezeigt, daß Filialsysteme ein effizientes Instrument zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows sein können. In diesem Zusammenhang ist folgender Aspekt hervorzuheben: Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Erklärung der Unterschiede zwischen Franchising und den anderen hybriden Konzepten. Trotzdem bedarf es einer Berücksichtigung der Filialsysteme, um den Wirkungsmechanismus herauszuarbeiten, über den sich der Prinzipal auf indirekte Art und Weise die residualen Kontrollrechte an nicht-patentierbarem Know-How sichern kann. Aus Gründen der Argumentation wird dabei in den Abschnitten 4, 5.1 und 5.2 nicht von Filial- und Franchise-Systemen, sondern von Filialsystemen und *Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen* gesprochen. Unter den letztgenannten werden dabei alle in der vorliegenden Arbeit behandelten hybriden Konzepte (Franchising, Lizenzen, Konzessionen, Vertragshändler und Handelsvertreter) subsumiert.
- Erst ab dem Abschnitt 5.3 wird zwischen den unterschiedlichen hybriden Konzepten differenziert. Zuerst wird gezeigt, daß es auch effizient sein kann, bei einer know-how-intensiven Geschäftsbeziehung keine zentrale, sondern eine dezentrale Eigentumsstruktur zu wählen. Der Blickwinkel der Analyse richtet sich dann auf folgende Frage: Weshalb ist Franchising effizienter als die anderen hybriden Konzepte, was die Generierung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows betrifft? Dies Frage wird beantworten, indem die unterschiedlichen Instrumente betrachtet werden, mit denen sich ein Prinzipal bei dezentraler Eigentumsstruktur auf indirekte Art und Weise die Kontrollrechte an nicht-patentierbarem Know-How sichern kann. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung der Marke für die Anreize zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows aufgezeigt.
- Im Abschnitt 6.1 werden die in den Abschnitten 4 und 5 gewonnenen Erkenntnisse zusammengefaßt. Durch die komprimierte Darstellung der Argumentationskette wird es ersichtlich, daß Franchising als eine komplexe Erweiterung der Lizenzidee aufgefaßt werden kann, bei der es zur Ausübung indirekter Kontrolle nicht-paten-

tierbaren Know-Hows des Einsatzes einer Marke bedarf, die dem Kunden den Eindruck vermittelt, das gesamte System sei ein einheitlicher, monolithischer Block. Diese Sichtweise wird das Wesen des Franchisings im Effizienzvergleich mit den anderen hybriden Konzepten erklären.

Durch die auf der Basis von Effizienzüberlegungen hergestellte Verbindung zwischen der Marke und den Anreizen zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows werden in den Abschnitten 6.2 bis 6.4 folgende Fragen beantwortet:

- Weshalb weisen die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers meist eine mittlere Spezifität auf?
- Weshalb müssen Produkte und Dienstleistungen, die innerhalb eines Franchise-Systems vertrieben werden, einen gewissen Standardisierbarkeitsgrad aufweisen?
- Warum wird Franchising fast ausschließlich im Konsumgüter- und Dienstleistungs-, aber nur selten im Investitionsgüterbereich eingesetzt?
- Sind freiberufliche Dienstleistungen und bestimmte Bank- und Postdienste für den Vertrieb über Franchise-Systeme geeignet?

2 Zusammenhang zwischen Marken und nicht-patentierbarem Know-How

Dieses Kapitel befasst sich mit der Frage, wie die Effizienzunterschiede zwischen dem Franchising und den anderen hybriden Konzepten erklärt werden können. Die folgende Tabelle (siehe nächste Seite) verdeutlicht, daß diese Frage auch folgendermaßen formuliert werden kann:

- *Alternative 1:* Weshalb unterstützt scheinbar der Einsatz einer Marke die permanente Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows innerhalb von Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen?
- *Alternative 2:* Weshalb bedarf die permanente Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows in Vertriebssystemen mit dezentraler Eigentumsstruktur scheinbar des Einsatzes einer Marke?

Die Tatsache, daß das dritte Feld dieser Tabelle nicht besetzt ist, läßt den Schluß zu, daß ein Zusammenhang zwischen der Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows und dem Einsatz einer systemübergreifenden Marke existiert. Darüber hinaus zeigt sich, daß nur die Erklärung dieses Zusammenhangs in der Lage

ist, das Wesen des Franchisings im Effizienzvergleich mit den anderen hybriden Vertriebskonzepten zu erklären[249].

Tabelle 5: Clusterung der hybriden Vertriebskonzepte anhand der Kriterien „Einsatz einer systemübergreifenden Marke" und „Bedeutung nicht-patentierbaren Know-Hows als Input-Faktor":

Vertriebssysteme mit dezentraler Eigentumsstruktur, in denen...	... nicht-patentierbares Know-How ein bedeutender Input-Faktor ist:	... nicht-patentierbares Know-How kein bedeutender Input-Faktor ist:
... eine systemüberspannende Marke eingesetzt wird:	Feld I: Franchising	Feld II: Markenlizenzen
... keine systemüberspannende Marke eingesetzt wird:	Feld III: - - - - - - - - - - - - - - - -	Feld IV: Andere Lizenzen, Vertragshändler, Handelsvertreter, Konzessionen

Eigene Tabelle

An dieser Stelle ist folgende Anmerkung über die Clusterung in Tabelle 5 zu treffen: Wie im Kapitel I bereits beschrieben worden ist, erhalten Handelsvertreter und Vertragshändler von ihren Geschäftspartnern mitunter ebenfalls nicht-patentierbares Know-How zur Verfügung gestellt. Es kann sich hierbei z.B. um Produktinformationen oder Unterstützung bei der Ladenkonzeption handeln. Gleichzeitig ist (gerade bei den Vertragshändlern) festzustellen, daß die Marke des Geschäftspartners vor Ort auffällig plaziert wird. Insofern rücken Vertragshändler und Handelsvertreter an das Feld I heran. Daß sie dennoch im Feld IV plaziert sind, hat zwei Gründe, die im Kapitel II erläutert wurden. Erstens stellt die Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows nicht den wichtigsten Input-Faktor dar, so daß die Geschäftsbeziehung längst nicht so know-how-intensiv ist wie das Franchising. Zweitens wird vor Ort immer noch durch entsprechende Ladengestaltung und Namensgebung auf die eigenständige Identität des Ladeninhabers hingewiesen. Für den Kun-

[249] Im *Produktions*bereich sind in Ausnahmefällen Geschäftsbeziehungen anzutreffen, die dem Feld III zugeordnet werden können (Bsp.: Automobilzulieferindustrie). Auf diese Ausnahmefälle wird im Abschnitt 5.3.3.1 näher eingegangen. Für *Vertriebs*systeme über räumlich verteilte Outlets gilt aber, daß das Feld III nicht besetzt ist.

den ist es somit meist immer noch erkennbar, daß der Agent nicht vollständig in das System integriert ist. Es ist aber darauf hinzuweisen, daß in den 90er Jahren viele Vertragshändlernetze franchise-ähnliche Strukturen entwickelt haben. Diese Beobachtung unterstützt die Behauptung, daß eine Verbindung zwischen den Strukturmerkmalen „Einsatz einer systemübergreifenden Marke“ und „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Faktor“ existiert. Denn der zunehmende Wettbewerbsdruck sowie der steigende Servicebedarf im Bereich des Automobilvertriebs erfordert einerseits einen steigenden Know-How-Transfer vom Hersteller zu seinen Vertragshändlern hin. Andererseits wird parallel dazu die Marke des Herstellers immer stärker in den Vordergrund gestellt, so daß aus der Sicht des Kunden manchmal nicht mehr festzustellen ist, ob der Händler eigenständig ist oder nicht. Die folgende Analyse kann somit auch dazu herangezogen werden, aktuelle Veränderungen im Bereich des Automobilvertriebs zu erklären.

Eine Verbindung zwischen der Marke einerseits und der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows andererseits erscheint auf den ersten Blick abwegig zu sein. Denn während mit Marken in erster Linie die Beziehung *zwischen der Kette und ihren Kunden* assoziiert wird, stellt die Entwicklung und Übertragung von Know-How ein Thema dar, das sich *innerhalb* des Kettensystems abspielt. Der folgende Abschnitt wird die Literaturbeiträge darstellen, die sich bisher mit der Funktion von Marken im Rahmen von Franchise-Systemen befasst haben. Dabei wird der Frage nachgehen, ob diese Arbeiten eine Verbindung zwischen der Marke und der Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows herstellen können.

3 Bedeutung der Marke für Franchise-Systeme (Sichtweise der bisherigen Literatur)

In der Franchising-Literatur können hinsichtlich der Frage, welche Funktionen die Marke innerhalb des Franchisings ausübt, im großen und ganzen 3 Richtungen unterschieden werden:

1) Die Marke wird als Instrument betrachtet, über das die Kunden ein Qualitätssignal erhalten.
2) Die Marke führt zu Free-Rider-Problemen, die innerhalb des Franchisings gelöst werden (müssen).
3) Franchising unterstützt den Aufbau und den Erhalt bestimmter Marken und eignet sich somit als Instrument für die Markenpolitik.

Die folgenden Abschnitte werden zeigen, daß jede dieser Sichtweisen einen wichtigen Aspekt des Zusammenhangs zwischen der Marke und dem Franchising beleuchtet, daß auf der anderen Seite aber kein Beitrag zur Ausgangsfrage vorliegt, wie der beobachtbare Zusammenhang zwischen Marken und nicht-patentierbarem Know-How erklärt werden kann. Darüber hinaus wird festzustellen sein, daß die bisherige Literatur als Konsequenz dieses Mangels bei kritischer Betrachtung der einzelnen Argumente nicht einmal erklären kann, weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist.

3.1 Funktionen der Marke im Außenverhältnis

3.1.1 Grundfunktionen einer Marke

In der Marketinglehre werden 4 Grundfunktionen von Marken unterschieden. Dabei wird nur das Außenverhältnis (d.h. die Beziehung des Markeninhabers zu seinen Kunden) betrachtet. Im einzelnen handelt es sich dabei um folgende Funktionen[250]:

1) *Unterscheidungsfunktion:* Eine Marke dient dazu, einem Produkt oder einem Unternehmen eine (möglichst unverwechselbare) Bezeichnung zu geben. So wie Personen durch Namensgebung voneinander unterschieden werden, werden auch Produkte oder Unternehmungen anhand von Marken unterschieden.

2) *Werbefunktion:* Durch entsprechende Darstellung der Marke soll ein präferenzbeeinflussendes Image aufgebaut werden. Die Produkte oder Unternehmungen, die hinter diesen Marken stehen, sind dagegen im Extremfall unbedeutend und austauschbar.

3) *Herkunftsfunktion:* Die Marke signalisiert dem Kunden, wer das entsprechende Produkt hergestellt oder vertrieben hat. Dadurch soll beim Verbraucher Vertrauen in die Qualität des Leistungserstellungsprozesses erzeugt werden.

4) *Qualitätsfunktion:* Über die Marke soll beim Verbraucher ebenfalls Vertrauen in die Qualität der vertriebenen Produkte erzeugt werden. Im Gegensatz zur Herkunftsfunktion wird dabei die Marke allerdings so ausgestaltet, daß die Identität des Herstellers irrelevant ist.

---

[250] Vgl. Schönfeld, 1994, S. 152-155.

3.1.2 Marke als Signal und implizite Geisel des Franchise-Gebers

Im Rahmen institutionenökonomischer Untersuchungen stehen die letzten beiden Funktionen im Zentrum des Interesses, wobei in der Regel nicht von einer Herkunfts- oder Qualitätsfunktion, sondern von einer Signalisierungs- oder Bindungsfunktion gesprochen wird. Im Gegensatz zur beschreibend ausgerichteten Marketingsichtweise weist die institutionenökonomische Betrachtung explikativ-normativen Charakter auf. Es wird dabei in erster Linie den Fragen nachgegangen, weshalb Marken Qualität signalisieren können, und welche Voraussetzungen für oder gegen den Einsatz von Marken sprechen. Die zentralen Erkenntnisse über diese Fragen lauten[251]:

1) Eine funktionsfähige Marke führt dazu, daß der Hersteller eines Markenprodukts einen **Mark-Up** - d.h. einen Preisaufschlag auf seine Grenzkosten - verlangen kann. Dieser Mark-Up, der als **Qualitätsprämie** oder als Qualitätsbonus bezeichnet wird, stellt für den Markeninhaber einen Anreiz dar, die versprochene Qualität einzuhalten. Falls er das versprochene Qualitätsniveau nicht einhält, können ihn die getäuschten Kunden bestrafen, indem sie sein Produkt nicht mehr kaufen. Die Marke fungiert somit als implizite Geisel, die der Markeninhaber bei seinen Kunden „hinterlegt" und die ihn an ein bestimmtes Qualitätsniveau seiner Produkte bindet.
2) Damit die Marke diese Bindungsfunktion übernehmen kann, müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Die wesentlichen Voraussetzungen lauten:

- Die Marke muß dem Kunden Nutzenvorteile generieren. Ist dies nicht der Fall, wird er nicht bereit sein, eine Qualitätsprämie zu zahlen. Marken werden deshalb hauptsächlich bei **Erfahrungs-** und **Vertrauensgütern** eingesetzt. Dies sind Güter, bei denen der Kunde erst nach dem Konsum - und unter Umständen sogar nur mit Hilfe Dritter (Gutachter, Produkttester, wissenschaftliche Einrichtungen usw.) - feststellen kann, welche Qualität das Produkt aufweist, das er kaufen will[252]. Weil eine vertrauenswürdige Marke bereits *vor* dem Kauf eine bestimmte Produktqualität signalisiert, und dadurch die Unsicherheit des Kunden über die Qualität des zu konsumierenden Produkts abgebaut wird, ist der Kunde bereit, eine adäquate Qualitätsprämie zu zahlen. Im Gegensatz zu den Erfahrungs- und Vertrauensgütern kann der Kunde bei den sogenannten **Suchgütern** bereits vor dem Kauf - allerdings zu unterschiedlich hohen Suchkosten - überprüfen, welche Qualität das jeweilige

---

[251] Die Erkenntnisse über die Signalisierungs- und Bindungsfunktion von Marken stammen aus Tirole, 1995, S. 245-277, insbesondere S. 267-272.

[252] Vgl. Tirole, 1995, S. 232.

Produkt aufweist[253]. Bei diesen Gütern wird der Kunde nur dann bereit sein, eine Qualitätsprämie zu zahlen, wenn ihm der Einsatz einer Marke entsprechend hohe Suchkosten erspart.

- Der Wert einer Marke kann - was umgangssprachlich durchaus der Fall ist - als „Vertrauenskapital" bezeichnet werden. Damit fällt die Analyse von Marken in den Bereich der Reputationsspiele. Wie die Untersuchung von Reputationsspielen gezeigt hat, müssen in der Regel[254] **Superspiele** vorliegen, damit eine Reputation - deren Symbol in diesem Fall die Marke ist - auch tatsächlich Vertrauen beim Gegenüber - in diesem Fall beim Kunden - erzeugen können. Ein Superspiel liegt dann vor, wenn am Ende jeder Periode eine positive Wahrscheinlichkeit vorliegt, daß noch mindestens eine weitere Periode gespielt wird. Das Spiel besitzt dann kein deterministisches Ende (steht dagegen das Ende des Spiels fest, werden die Kunden antizipieren, daß der Hersteller spätestens in der letzten Periode betrügen wird; die einzige Gleichgewichtslösung besteht dann darin, daß sie der Marke kein Vertrauen schenken, und bereits zu Beginn nichts kaufen).

Wird innerhalb der Franchising-Literatur darauf eingegangen, welche Funktion die Marke innerhalb eines Franchise-Systems übernimmt, fällt meist das Argument, daß die Marke die in diesem Abschnitt beschriebene Signal- und Bindungswirkung ausübt und dadurch als implizite Geisel des Franchise-Gebers gegenüber seinen Kunden fungiert[255]. Diese Sichtweise ist überzeugend und wird deshalb auch in der vorliegenden Arbeit geteilt. Bezogen auf die Erklärung des Wesens von Franchising liegen aber folgende Mängel vor:

- Zur Erklärung, weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist, muß darauf eingegangen werden, weshalb *alle* Franchise-Systeme auf den Einsatz von Marken zurückgreifen. Die Arbeiten, die sich nur auf die Außenwirkung von Marken konzentrieren, können diese Fragen nicht beantworten.

---

[253] Die Frage, zu welchen dieser drei Güterarten eine Dienstleistung oder ein Produkt zuzuordnen ist, hängt von der Höhe der Suchkosten ab, die dem Kunden bei der Überprüfung der Qualität des zu kaufenden Produkts entstehen. Die Grenzen zwischen den drei Güterarten sind deshalb fließend. Vgl. Tirole, 1995, S. 232.

[254] Kreps und Wilson (1982) und Milgrom und Roberts (1982) zeigen, daß es auch in einem Modell mit endlichen Zeithorizont - allerdings unter restriktiven Annahmen - zu Reputationseffekten kommen kann. Vgl. hierzu auch Tirole, 1995, S. 272-275.

[255] Zu diesen Arbeiten zählen: Kaufmann/Leibenstein, 1989, S. 264-265; Norton, 1988b, S. 203; Brickley/Dark, 1987, S. 403; Rubin, 1978, S. 230; Caves/Murphy, 1976, S.572-574 und S. 585.

- Bei genauer Betrachtung kann festgestellt werden, daß die bisherige Literatur tatsächlich eine Verbindung zwischen der Marke und der Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows herstellt - allerdings nur auf der Ebene „Kontakt zwischen Kette und Kunde". Denn die wesentliche Funktion der Marke im Außenverhältnis besteht darin, in komprimierter und glaubwürdiger Form Informationen über die Qualität der zu verkaufenden Produkte und Dienstleistungen an die Kunden auszusenden. Die Marke kann somit als Informationsträger zwischen dem Sender „Kette" und dem Empfänger „Kunde" gesehen werden. Die vorliegende Analyse bezieht sich aber auf die vorgelagerte Ebene, d.h. auf den Know-How-Transfer zwischen dem Sender „Prinzipal" und dem Empfänger „Agent", da nur so das Wesen des Franchisings im Vergleich zu den anderen hybriden Konzepten erklärt werden kann. Im Unterschied zum Außenverhältnis steht dabei nicht die möglichst komprimierte Informationsübermittlung, sondern der Schutz vor ungewolltem Know-How-Abfluß im Zentrum des Interesses. Welche Rolle die Marke in diesem Zusammenhang spielt, kann über die Literatur, die sich auf das Außenverhältnis konzentriert, nicht erklärt werden. Der folgende Abschnitt wird deshalb die bisherigen Literaturbeiträge darstellen, die sich mit der Bedeutung der Marke für das Innenverhältnis von Franchise-Systemen befassen.

3.2 Bedeutung der Marke für das Innenverhältnis von Franchise-Systemen

Bei den Arbeiten, die auf die Bedeutung der Marke für das Innenverhältnis von Franchise-Systemen eingehen, wird die Leistungserstellung beim Einsatz einer Marke ins Zentrum der Analyse gestellt. Diese Arbeiten befassen sich mit den im Kapitel III beschriebenen Free-Rider- und Moral-Hazard-Problemen, die mit dem Einsatz einer Marke verbunden sein können.

3.2.1 Free-Rider-Gefahren beim Einsatz einer Marke

Die Arbeiten, die sich mit den Free-Rider-Gefahren befassen, gehen von der Existenz einer Marke aus - sie verweisen dabei auf die Signalisierungsvorteile im Außenverhältnis - und behandeln die im Kapitel III (Abschnitt 3.2.1.2) beschriebenen Free-Rider-Probleme, die der Einsatz einer Marke innerhalb eines Franchise-Systems mit sich bringen kann[256]. Diese Arbeiten konzentrieren sich somit auf die Analyse von

[256] Vgl. Richter/Furubotn, 1996, S. 333-334; Dnes, 1996, S. 308; Maselli, 1995, S. 226-228; Hielscher, 1994, S. 773-774; Sydow, 1994, S. 107; Carney/Gedajlovic, 1991, S. 610; Adams, 1988, S. 145-146; Brickley/Dark, 1987, S. 403.

Nachteilen, die mit dem Einsatz einer Marke innerhalb eines Frachise-Systems verbunden sind. Zur Beantwortung der Frage, weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist, weisen sie einen zu engen Fokus auf, weil hierzu *Vorteile* ausfindig gemacht werden müssen, die mit dem Einsatz von Marken im Rahmen eines Franchise-Systems verbunden sind[257]. Eine darüber hinaus gehende Verbindung zwischen den Strukturmerkmalen „Einsatz einer systemübergreifenden Marke" und „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Fakor" kann ebenfalls nicht hergestellt werden.

3.2.2 Franchising als Instrument der Markenpolitik

In den Arbeiten, die sich der Analyse von Moral-Hazard-Problemen widmen, die mit dem Einsatz von Marken verbunden sein können, wird Franchising als Instrument aufgefaßt, mit dem Marken aufgebaut und erhalten werden können[258]. Allen diesen Arbeiten ist gemeinsam, daß sie den Aufbau und Erhalt bestimmter Marken mit einem hohen Anstrengungsniveau des Agenten verbinden. Weil eine fixe Entlohnung den Agenten nicht genügend anreize, müsse der Prinzipal auf eine hohe Gewinn- und Verlustbeteiligung seines Agenten - und damit auf Franchising - zurückgreifen. Eine eventuell auftretende Free-Rider-Gefahr müsse er dann flankierend mit impliziten Geiseln seiner Agenten eindämmen - entweder in Form spezifischer Kapitalgüter (was bereits im Kapitel IV - von Ausnahmefällen abgesehen - widerlegt worden ist) oder in Form von Ex-ante-Renten.

Der These, bestimmte Marken seien mit einem hohen Anstrengungsniveau des Agenten verbunden, ist zuzustimmen. Doch die Schlußfolgerung, dies könnte bereits erklären, weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist, ist meines Erachtens falsch. Dies ist auf folgende Überlegungen zurückzuführen: Aus dieser These kann nur die Schlußfolgerung gezogen werden, daß bei Marken, deren Aufbau und Erhalt im hohen Maße vom Anstrengungsniveau des Agenten abhängig sind, auf eine extreme Form der Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten - bei meist dezentraler Verteilung der Eigentums-

[257] Die zu enge Sichtweise dieser Arbeiten ist besonders deutlich anhand der Arbeit von Caves und Murphy zu sehen. Einerseits sprechen sie davon, daß die Marke ein konstitutives Element des Franchisings ist, andererseits stellen sie die These auf, daß Franchising aufgrund der Free-Rider-Problematik höchstens bei schwachen Marken eingesetzt werden könne. Vgl. Caves/Murphy, 1976, S. 572 und S. 583.

[258] Dies sind folgende Arbeiten: Carney/Gedajlovic, 1991, S. 610-612; Norton, 1988a, S. 108-109; Mathewson/Winter, 1985; Skaupy, 1980, insbesondere S. 152 und 157-158.

rechte (dieser Zusatz muß aufgrund der Analyse im Kapitel V getroffen werden) - zurückgegriffen werden sollte. Ob es sich dabei aber um Franchising, Lizenzen oder die anderen hybriden Konzepte handelt, darüber kann keine Aussage getroffen werden. Denn abgesehen von den Handelsvertretersystemen[259] weisen alle diese hybriden Konzepte eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten bei dezentraler Verteilung der Eigentumsrechte auf[260]. Selbst in dem Fall, daß für einen Moment unterstellt wird, Franchising sei ein effizienteres Instrument als die anderen hybriden Konzepte, um Marken aufzubauen und zu erhalten, deren Wert zu einem Großteil vom Anstrengungsniveau des Agenten abhängig ist, könnte aus dieser Sichtweise höchstens geschlossen werden, daß der Aufbau und Erhalt einer derartigen Marke des Einsatzes von Franchising bedarf, oder - anders ausgedrückt - daß *Franchising eine notwendige Bedingung zum effizienten Aufbau und Erhalt bestimmter Marke* ist. Zur Erklärung des Wesens von Franchising muß aber diskutiert werden, weshalb das Franchising nicht ohne den Einsatz einer Marke funktionsfähig ist bzw. *weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Voraussetzung für das Franchising ist.* Diese Frage kann die bisherige Literatur ebenso wenig beantworten wie die Frage, wie der in Vertriebssystemen mit dezentraler Eigentumsstruktur beobachtbare Zusammenhang zwischen den Strukturmerkmalen „Einsatz einer systemübergreifenden Marke“ und „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Faktor“ erklärt werden kann.

Es ist ersichtlich, daß eine Erklärung des Wesens von Franchising in Abgrenzung zu den anderen hybriden Konzepten einen anderen Weg als die bisherige Literatur wählen muß. Aus den bisherigen Ausführungen können folgende Anforderungen an diesen Weg herausgefiltert werden:

1) Franchising muß gegenüber den anderen hybriden Konzepten abgegrenzt werden, indem explizit auf die Marke und deren Wirkung auf das Innenverhältnis von Geschäftsbeziehungen, in denen die permanente Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows einen wesentlichen Input-Faktor darstellt, Bezug genommen wird.
2) Es muß erklärt werden, weshalb Franchising ohne Einsatz einer Marke nicht funktionsfähig ist - nicht, weshalb bestimmte Marken des Einsatzes von Franchising bedürfen.

---

[259] Im Kapitel II (Abschnitt 6.1) wurde darauf hingewiesen, daß ein Handelsvertreter nur einen geringen Anteil am residualen Einkommen erhält, so daß nicht von einer *extremen* Gewinn- und Verlustbeteiligung gesprochen werden kann.

[260] Ohne dies als Problem anzusehen, verweisen Mathewson und Winter darauf, daß ihre Erkenntnisse über Franchising aufgrund der Modellierung - sie fassen Franchising nur als extreme Entlohnungsregelung auf - auch auf andere hybride Formen übertragbar seien. Vgl. Mathewson/ Winter, 1985, S. 503.

Der folgende Abschnitt wird sich dem ersten Punkt zuwenden, indem das im Kapitel IV entwickelte Modell modifiziert wird, um die interne Anreizstruktur know-how-intensiver Geschäftsbeziehungen analysieren zu können. Dabei rückt die Marke vorerst in den Hintergrund und wird erst ab dem Abschnitt 5.3 in die Analyse integriert.

4 Anreize zur Entwicklung und Übertragung von Know-How

4.1 Entwicklung und Übertragung von Know-How als Investitionskalkül

Das Modell aus Kapitel V bietet einen Ansatzpunkt, die Anreize eines Prinzipals zur Entwicklung und Übertragung von Know-How zu analysieren. Denn die Entwicklung und Übertragung von Know-How verursacht dem Prinzipal Kosten, die oftmals nicht kontraktierbar sind. Außerdem führt das übertragene Know-How meist erst nach einer gewissen Zeit zu Erträgen, die zum Zeitpunkt der Know-How-Übertragung in der Regel ebenfalls nicht kontraktierbar sind. Insofern kann die Entwicklung und Übertragung von Know-How als nicht-kontraktierbare Investition des Prinzipals aufgefaßt werden. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, daß in diesem Kapitel nur der Fall untersucht wird, daß der Prinzipal Know-How entwickelt und auf seinen Agenten überträgt. Für die Seite des Agenten wird dagegen weiterhin unterstellt, daß er in sein eigenes Humankapital (oder gegebenenfalls in die vor Ort genutzten Kapitalgüter) investiert. Diese Annahme dient zur Konzentration auf das Wesentliche, auch wenn in realen Geschäftsbeziehungen natürlich auch ein Know-How-Fluß von „unten nach oben" existiert. Aber Franchise-Systeme basieren nicht auf diesem Know-How-Fluß, während der Know-How-Fluß von „oben nach unten" die Grundlage dieser Organisationsform darstellt[261]. Bevor darauf eingegangen wird, wie das Modell aus Kapitel IV zu modifizieren ist, damit die Anreize zur Entwicklung und Übertragung von Know-How untersucht werden können, wird im nächsten Abschnitt darauf eingegangen, welche Know-How-Arten zu unterscheiden sind.

4.2 Unterscheidung verschiedener Know-How-Arten

Die Ausführungen im Kapitel IV (Abschnitt 3) haben gezeigt, daß zwei Aspekte zu berücksichtigen sind, wenn Know-How in die Dichotomie „Human- versus Non-Human-Asset" eingeteilt werden soll:

---

[261] Das Modell dieses Kapitels kann aber ohne große Veränderung zur Analyse des Know-How-Flusses von „unten nach oben" genutzt werden. Hierzu muß nur unterstellt werden, daß der Agent in ein Asset investiert, für das keine Zugangsbeschränkung existiert.

1) Als erstes muß die Frage gestellt werden, ob das Know-How technisch gesehen übertragbar ist. Die Arbeiten über das sogenannte Tacit Knowledge[262] zeigen, daß der Übertragung von Know-How Grenzen gesetzt sein können.
2) Liegt aus *technischer* Sicht Übertragbarkeit vor, muß zusätzlich aus *rechtlicher* Sicht die Gültigkeit des Ausschlußprinzips überprüft werden. Kann das übertragene Know-How rechtlich geschützt werden, liegt patentierbares Know-How vor. Patente, Copyrights oder ähnliche rechtliche Konstruktionen stellen die Instrumente dar, mit denen die Eigentumsrechte an diesem Know-How gesichert werden. Fehlen dagegen rechtliche Schutzinstrumente (oder können bestehende rechtliche Absicherungen faktisch gesehen unterlaufen werden[263]), liegt nicht-patentierbares Know-How vor.

Grundsätzlich können somit drei Know-How-Arten unterschieden werden. In der Abbildung 13 (siehe nächste Seite) werden sie geordnet. Die Investitionsanreize zu zwei dieser drei Know-How-Arten wurden bereits ohne dies ausdrücklich zu nennen im Kapitel V untersucht:

- Handelt es sich um die Entwicklung von Tacit Knowledge (Feld II), kann dies als Investition des Prinzipals in das Leistungsvolumen seines eigenen Humankapitals (h_1) aufgefaßt werden. Zur Untersuchung der Anreize, Tacit Knowledge zu entwickeln, kann die Analyse aus dem Kapitel V verwendet werden.
- Ist das Know-How patentierbar (Feld I), kann dies als Investition des Prinzipals in ein Non-Human-Asset aufgefaßt werden. Das entwickelte Know-How ist nicht nur übertragbar, sondern die Zugangsberechtigung zu diesem Asset kann auch effektiv kontrolliert werden. Befindet sich das Patent im Eigentum des Prinzipals, liegt eine Investition des Prinzipals in n_1 vor. Für diesen Fall kann die Analyse aus dem Kapitel V (Abschnitt 5.1.1.2 [264] verwendet werden.

---

262 Tacit Knowledge stellt Wissen dar, das aufgrund technischer, intellektueller oder körperlicher Restriktionen nicht übertragbar ist. Vgl. Romer, 1992, S. 15-17.

263 Es ist hervorzuheben, daß nicht jedes Know-How, das in der Realität patentiert oder mit Copyrights versehen ist, auch tatsächlich patentier*bar* ist. Der weltweite Markt mit Raubkopien und Plagiaten zeigt, daß rechtliche Schutzkonstruktionen oftmals keinen faktischen Schutz bieten. Es ist zu betonen, daß in der vorliegenden Arbeit der Begriff der Patentierbarkeit eng gefaßt ist, d.h. es wird nur Know-How subsumiert, das auch faktisch geschützt werden kann.

264 Der Fall, daß sich das Patent im Eigentum des Agenten befindet - was bei den zu untersuchenden Kettensystemen kaum vorliegt - kann dagegen als Investition des Prinzipals in n_2 aufgefaßt werden. Dieser Fall wurde im Kapitel V nicht explizit behandelt, er ist aber analog zur Investition eines Arbeitnehmers in n_2 zu sehen (s. Kapitel V, Abschnitt 5.1.1.2), nur mit dem Unterschied, daß jetzt der Prinzipal in ein Kapitalgut investiert, das dem Agenten gehört, während im Kapitel V der Fall untersucht wurde, daß der Agent als Arbeitnehmer in ein Kapitalgut investiert, das dem Prinzipal gehört.

Abbildung 13: Unterscheidung verschiedener Know-How-Arten anhand der Kriterien „Übertragbarkeit" und „Gültigkeit des Ausschlußprinzips":

	Ist das Know-How technisch gesehen übertragbar?	
Gilt für das Know-How das Ausschlußprinzip?	Ja	Nein
Ja	Feld I: Patentierbares Know-How[265]	Feld II: Nicht-übertragbares Know-How („Tacit Knowledge")
Nein	Feld III: Nicht-patentierbares Know-How	---------------

Eigene Abbildung

In diesem Kapitel wird sich dem Feld III zugewendet, d.h. es werden die Anreize untersucht, die den Prinzipal zur Entwicklung und Übertragung *nicht*-patentierbaren Know-Hows bewegen. Der folgende Abschnitt wird zeigen, wie das Modell aus dem Kapitel V modifiziert werden muß, damit dieser Fall - der für das Verständnis von Franchising zentral ist - untersucht werden kann.

4.3 Modifizierung des Modells aus Kapitel V

Zusätzlich zu den beiden Human-Assets und den beiden Kapitalgütern wird in t_2 vor Ort auch noch nicht-patentierbares Know-How eingesetzt, das der Prinzipal in t_1 auf eigene Kosten entwickelt und auf seinen Agenten überträgt. Bei diesem Know-How kann es sich um Organisations- oder Marketingkonzepte handeln, die der Prinzipal konzipiert, es kann sich um Wissen über bestimmte Produkte handeln, das der Prinzipal seinen Agenten im Rahmen von Produktschulungen vermittelt, oder es handelt sich um das Ergebnis von Markt- und Standortanalysen, die eine optimale Ausrichtung des Sortiments an die örtlichen Nachfragestrukturen ermöglichen.

---

[265] Es ist zu betonen, daß *Patentierbarkeit* von Know-How nicht mit einer *Kontraktierbarkeit* der zugrunde liegenden Investitionskosten und -erträge gleichzusetzen ist. Eine Patentierbarkeit garantiert nur, daß die Eigentumsrechte an dem Know-How transferierbar sind. Die Kosten der Entwicklung sowie die Erträge aus der Vermarktung dieses Know-Hows sind dagegen meist ebenso wenig kontraktierbar wie bei der Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows.

Die Maßgröße für das Leistungsvolumen dieses Know-Hows sowie die Kosten, die dem Prinzipal bei der Entwicklung und Übertragung dieses Know-Hows anfallen, werden mit K bezeichnet. Dabei gilt: Je größer K ist, umso größer ist das Leistungsvolumen dieses Know-Hows. Die Erträge, die in t_2 durch den Know-How-Einsatz vor Ort erzielt werden, sind in t_1 erneut ebenso wenig kontraktierbar wie die Investitionshöhen und -kosten. Deshalb wird es in t_2 abermals zu Verhandlungen zwischen dem Prinzipal und seinem Agenten über die Aufteilung des Gesamtertrags kommen, der in diesem Kapitel mit $R(n_1,n_2,h_1,h_2,K)$ bezeichnet wird. Der wesentliche Unterschied zum Modell aus Kapitel IV besteht nun darin, daß mit dem nicht-patentierbaren Know-How ein Asset eingesetzt wird, zu dem im Back-Drop-Fall aufgrund der fehlenden Patentierbarkeit nicht nur eine Person, sondern *beide* Person Zugang haben! Die Back-Drop-Erträge beider Personen hängen deshalb stets (d.h. unabhängig von der zugrunde liegenden Eigentumsstruktur) von K ab. Neben dieser Ausweitung der Analyse auf Assets, für die keine Zugangsbeschränkungen existieren, werden folgende weitere Annahmen getroffen:

- Während der Prinzipal durch seine Investition den K-Wert erhöht, investiert der Agent auf eigene Kosten in sein eigenes Humankapital (und damit in h_2)[266]. Die Annahme, daß nicht nur der Prinzipal, sondern auch der Agent nicht-kontraktierbare Investitionen zu tätigen hat, wird im weiteren Verlauf noch von großer Bedeutung sein. Ohne diese Annahme könnte nicht erklärt werden, weshalb ein Franchise-System effizienter zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows sein kann als ein Filialsystem. Im Abschnitt 5.3.1 wird auf diese Annahme noch ausführlich eingegangen.
- Aus Gründen der Beweisführung wird folgende verbale Modifikation vorgenommen: Obwohl erneut berücksichtigt wird, welche Eigentumsverteilung bezüglich der beiden Kapitalgüter vorliegt, wird vorerst nicht von Filial- und Franchise-Systemen, sondern nur von Filialsystemen und *dezentralen Eigentumsverteilungen* gesprochen. Unter den Begriff der dezentralen Eigentumsverteilungen werden dabei alle in dieser Arbeit behandelten hybriden Formen subsumiert (Lizenzen, Konzessionen, Handelsvertreter, Vertragshändler und Franchise-Systeme). Erst ab einem bestimmten Punkt der Beweisführung wird das Franchising gegenüber den anderen hybriden Konzepten abgegrenzt, indem konkretisiert wird, welches der

[266] Damit sich in diesem Kapitel auf die Analyse der wesentlichen Effekte konzentriert wird, die bei der Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows auftreten, wird der Fall, daß der Agent in das vor Ort eingesetzte Kapitalgut (und damit in n_2) investiert, nicht untersucht. Die Erkenntnisse dieses Kapitels können allerdings auch auf diesen Fall übertragen werden.

Konzepte mit dezentraler Eigentumsverteilung am besten zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows geeignet ist.

- Über die Ertragsverläufe gelten dieselben Annahmen wie im Kapitel V (Annahmen 1 und 2), nur um das Argument K erweitert. Die Ableitungen der Ertragsfunktionen sind analog zu den Annahmen 3 und 4 aus Kapitel V modelliert.
- Weil der Prinzipal und der Agent über K bzw. h_2 entscheiden, wird unterstellt, daß die Werte von n_1, n_2 und h_1 exogen vorgegeben sind.
- Zur Konzentration der Analyse wird die Annahme getroffen, daß Separabilität im marginalen Bereich vorliegt[267].

4.4 Anreizproblematik bei nicht-patentierbarem Know-How

Wenn der Prinzipal daran interessiert ist, sein nicht-patentierbares Know-How auf seinen Agenten zu übertragen, um das Know-How mit geringen Zusatzkosten überregional verwerten zu können, steht er vor folgendem Problem:

Durch die Übertragung des von ihm entwickelten Know-Hows verliert er faktisch gesehen das Eigentumsrecht an diesem Asset. Im Back-Drop-Fall kann er zwar - als positiven Aspekt der Ungültigkeit des Ausschlußprinzips - selbst auch auf das an seinen Agenten übertragene Know-How zurückgreifen. Er hat allerdings - als Kehrseite der Ungültigkeit des Ausschlußprinzips - keine Möglichkeit, seinem Agenten den Zugang zu diesem Asset zu verweigern. Man kann dies so auffassen, daß das nicht-patentierbare Know-How nicht nur im „Kopf" des Prinzipals verbleibt, sondern durch die Übertragung auch im „Kopf" des Agenten verankert wird. Je nach Verteilung der Eigentumsrechte an den Kapitalgütern ergeben sich somit folgende Investitionskalküle (P steht für Prinzipal, A für Agent):

Investitionskalküle innerhalb eines Filialsystems:

Arbeitgeber:

(1a) Max $G^{ArbG} = 0,5\,R(.) + 0,5r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1,\mathbf{K}) - 0,5r^{ArbN}(h_2,\mathbf{K}) - K$ über K

Arbeitnehmer:

(1b) Max $G^{ArbN} = 0,5\,R(.) + 0,5r^{ArbN}(h_2,\mathbf{K}) - 0,5r^{ArbG}(n_1,n_2,h_1,\mathbf{K}) - h_2$ über h_2

---

[267] Diese Annahme führt zu keiner Abschwächung der qualitativen Erkenntnisse, sondern dient nur zur Ausblendung von Sonderfällen, in denen bei einer Veränderung der Eigentumsstruktur statt eines Trade-Offs von Investitionsanreizen der Fall eintritt, daß sich die Investitionsanreize beider Personen in dieselbe Richtung verändern. Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.3 im Kapitel V, in dem solche Sonderfälle (die nur bei Nicht-Separabilität im marginalen Bereich auftreten) behandelt werden.

Investitionskalküle bei einer dezentralen Eigentumsverteilung:
Prinzipal:
(1c) Max $G^P = 0{,}5\ R(.) + 0{,}5r^P(n_1,h_1,\mathbf{K}) - 0{,}5r^A(n_2,h_2,\mathbf{K}) - K$ über K
Agent:
(1d) Max $G^A = 0{,}5\ R(.) + 0{,}5r^A(n_2,h_2,\mathbf{K}) - 0{,}5r^P(n_1,h_1,\mathbf{K}) - h_2$ über h_2

Die Hervorhebungen zeigen, daß sowohl der Prinzipal als auch der Agent in den Back-Drop-Fällen auf das übertragene Know-How zurückgreifen können. Die Bedingungen erster Ordnung lauten somit:

Bedingungen erster Ordnung innerhalb eines Filialsystems:
Arbeitgeber:
(2a) $0{,}5\ R_K(.) + 0{,}5r_K^{ArbG}(n_1,n_2,h_1,K)\ \mathbf{-\ 0{,}5\ r_K^{ArbN}(h_2,K)} = 1$
Arbeitnehmer:
(2b) $0{,}5\ R_{h2}(.) + 0{,}5\ r_{h2}^{ArbN}(h_2,K) = 1$

Bedingungen erster Ordnung bei einer dezentralen Eigentumsverteilung:
Prinzipal:
(2c) $0{,}5\ R_K(.) + 0{,}5\ r_K^P(n_1,h_1,K)\ \mathbf{-\ 0{,}5\ r_K^A(n_2,h_2,K)} = 1$
Agent:
(2d) $0{,}5\ R_{h2}(.) + 0{,}5\ r_{h2}^A(n_2,h_2,K) = 1$

Die Investition des Prinzipals führt dazu, daß sich der Gesamtertrag der Kette und der Back-Drop-Ertrag des Prinzipals erhöhen (s. $0{,}5R_K(.) + 0{,}5r_K^{ArbG}(n_1,n_2,h_1,K)$ in (2a) bzw. $0{,}5R_K(.) + 0{,}5r_K^P(n_1,h_1,K)$ in (2c)). Diese beiden Effekte treten auch auf, wenn der Prinzipal in Tacit Knowledge oder in patentierbares Know-How investieren würde. Anhand der fett gedruckten Markierungen ist aber zu erkennen, daß bei der Entwicklung und Übertragung *nicht-patentierbaren* Know-Hows ein weiterer Effekt auftritt[268]: Die Investition des Prinzipals erhöht aufgrund der fehlenden Zugangsbeschränkung den Back-Drop-Ertrag des Agenten. Dieser Effekt führt dazu, daß der Prinzipal durch seine Investition die Verhandlungsposition seines Gegenübers erhöht! Im Vergleich zur Analyse von Tacit Knowledge oder patentierbarem Know-How werden dadurch die Anreize des Prinzipals abgeschwächt (s. $\mathbf{-0{,}5r_K^{ArbN}(h_2,K)}$ in (2a) bzw. $\mathbf{-0{,}5r_K^A(n_2,h_2,K)}$ in (2c)). Dieser Effekt wird im weiteren Verlauf als **negativer Know-**

[268] Ein ähnlicher Effekt tritt auf, wenn ein Arbeitnehmer in die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter (und damit in n_2) investiert. Vgl. hierzu Kapitel V (Abschnitt 5.1.1.2).

How-Effekt bezeichnet und tritt nur auf, wenn das übertragene Know-How *nicht-patentierbar* ist.

Es stellt sich die Frage, welche Instrumente dazu eingesetzt werden können, den negativen Know-How-Effekt einzudämmen und damit die Anreize des Prinzipals zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows zu erhöhen. Die obige Analyse verdeutlicht, daß der im Back-Drop-Fall ungewollte Abfluß von Know-How die Ursache dieses negativen Know-How-Effekts ist. Der folgende Abschnitt wird sich deshalb den Instrumenten zuwenden, mit denen ein Know-How-Abfluß gelenkt oder sogar verhindert werden kann.

5 Indirekte Kontrolle nicht-patentierbaren Know-Hows

5.1 Wettbewerbsverbote zur Verhinderung von Know-How-Abfluß

In der Literatur wird mehrfach die Meinung vertreten, daß Wettbewerbsverbote dazu eingesetzt werden, den ungewollten Abfluß von Know-How zu verhindern[269]. Dieser Meinung liegt die Überlegung zugrunde, daß ein Agent, der das System verläßt, das erworbene nicht-patentierbare Know-How nicht (oder zumindest nur eingeschränkt) nutzen kann, wenn er für einen begrenzten Zeitraum nicht in seiner angestammten Branche tätig sein darf. Die Analyse des vorherigen Abschnitts präzisiert diese Überlegungen: Wird unterstellt, daß der Agent tatsächlich in der entsprechenden Branche tätig sein muß, damit er das erworbene Know-How nutzen kann (beispielsweise weil er Know-How zur Ausübung einer speziellen Dienstleistung erworben hat), verhindern funktionsfähige Wettbewerbsverbote nicht nur ex post den ungewollten Abfluß von Know-How, sondern sie erhöhen zusätzlich aus einer Ex-ante-Sicht die Anreize des Prinzipals zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows. Die These 17 hält diese Erkenntnis fest:

These 17: Wettbewerbsverbote können dazu führen, daß der Agent sein branchenspezifisches Know-How im Back-Drop-Fall nur eingeschränkt nutzen kann. Ist dies der Fall, erhöhen Wettbewerbsverbote die Anreize des Prinzipals zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows.

---

[269] Vgl. Beuthien/Schwarz, 1993, S. 198; de Camara, 1989, S. 509; Justis/Judd, 1989, S. 135; Martinek, 1987, S. 373-374.

Diese These ist darauf zurückzuführen, daß der in (2a) und (2c) dargestellte negative Know-How-Effekt durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten beseitigt oder zumindest vermindert werden kann[270]. Neben der im Kapitel IV behandelten Funktion, aus dem branchenspezifischen Humankapital eines Franchise-Nehmers eine implizite Geisel zu kreieren, bietet die These 17 somit einen zweiten Ansatzpunkt zur Erklärung des häufigen Einsatzes von Wettbewerbsverboten innerhalb realer Franchise-Verträge.

Das Wesen des Franchisings kann über Wettbewerbsverbote allerdings nicht erklärt werden. Denn Wettbewerbsverbote sind von der zugrunde liegenden Eigentumsstruktur unabhängig und können in allen Konzepten eingesetzt werden (was in der Realität insbesondere bei den Filialsystemen der Fall ist).

Auf der anderen Seite ist hervorzuheben, daß Wettbewerbsverbote meistens nicht zur Lösung der Anreizproblematik, die bei der Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows auftritt, ausreichen werden. Der entscheidende Schwachpunkt von Wettbewerbsverboten besteht darin, daß der Prinzipal nachweisen muß, daß sein ehemaliger Agent trotz Wettbewerbsverbots Know-How nutzt oder weitergibt, das unter das Wettbewerbsverbot fällt. Die Praxis zeigt, daß dieser Nachweis oft nicht möglich ist[271].

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, daß Wettbewerbsverbote in allen Konzepten dazu eingesetzt werden können, um den negativen Know-How-Effekt abzuschwächen, daß sie auf der anderen Seite aber mit Problemen behaftet sind, die ihren Wirkungsgrad mehr oder minder stark einschränken. Basiert eine Beziehung auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows, dürften Wettbewerbsverbote nicht ausreichen, um dem Prinzipal zufriedenstellende Anreize zu vermitteln. Die nächsten Abschnitte werden zeigen, daß die Eigentumsrechte an bestimmten Kapitalgütern wesentlich effizienter zur Verminderung der Anreizproblematik geeignet sein können als Wettbewerbsverbote.

---

[270] Werden die Bedingungen (2a) und (2c) betrachtet, nehmen $r_K^{ArbN}(h_2,K)$ bzw. $r_K^{A}(n_2,h_2,K)$ durch den Einsatz eines Wettbewerbsverbots die Werte $r_K^{ArbN}(h_2,K_{t+x})$ bzw. $r_K^{A}(n_2,h_2,K_{t+x})$ an. Der Index (t+x) verdeutlicht, daß der Agent das Know-How erst nach einer gewissen Zeit nutzen kann. Dabei ist realistischerweise folgender Grundsatz zu unterstellen: Je länger das Wettbewerbsverbot gültig ist, umso geringer ist K_{t+x} im Vergleich zu K. Je kleiner aber K_{t+x} wird, umso stärker nähern sich $r_K^{ArbN}(h_2,K_{t+x})$ und $r_K^{A}(n_2,h_2,K_{t-x})$ den Werten $r_K^{ArbN}(h_2)$ bzw. $r_K^{A}(n_2,h_2)$ und damit dem Wert Null an (beispielsweise wegen „Entlernens" oder aufgrund einer Entwertung des Know-Hows durch Veränderungen innerhalb der Branche). Der negative Know-How-Effekt wird somit durch den Einsatz von Wettbewerbsverboten vermindert und im Extremfall sogar beseitigt. Wettbewerbsverbote können deshalb unter bestimmten Voraussetzungen die Anreize zur Entwicklung und Übertragung patentierbaren Know-Hows imitieren.

[271] Pellinghausen zeigt am Beispiel der Karstadt AG, wie in der Praxis Wettbewerbsverbote umgangen werden können. Vgl. Pellinghausen, 1998, S. 41-42.

5.2 Filialsysteme als Instrumente indirekter Kontrolle

Die sogenannte **Internalisierungstheorie** unterstellt, daß Unternehmungen besser zur Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows geeignet sind als marktliche oder hybride Formen des Know-How-Transfers[272]. Dies wird auch im Rahmen des sogenannten **OLI-Ansatzes** (Ownership, Location and Internalization-Advantages), der sich mit der Erklärung von Direktinvestitionen beschäftigt, als wesentlicher Grund für die Entstehung multinationaler Unternehmungen aufgefaßt. In der eingesehenen Literatur fehlt es aber an konkreten Begründungen, *weshalb* Unternehmungen besser zur Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows geeignet sein sollen als Lizenzen oder ähnliche Konzepte[273]. Romer spricht zwar von der „Kontrolle“, die ein Unternehmen ausüben kann, um die Richtung zu beeinflussen, in die das entwickelte Know-How fließen soll. Er geht aber nicht darauf ein, welcher Art diese Kontrolle ist bzw. welche Instrumente innerhalb einer Unternehmung zur Kontrollausübung vorliegen, die nicht auch in einer dezentralen Eigentumsstruktur zur Verfügung stehen[274].

Die folgenden Ausführungen werden zeigen, daß es das Eigentum des Prinzipals an den vor Ort eingesetzten Kapitalgütern ist, mit denen der Prinzipal „**indirekte Kontrolle**“ über das an seinen Agenten übertragene nicht-patentierbare Know-How ausüben kann. Der Begriff der indirekten Kontrolle[275] verdeutlicht, daß die Kontrolle nicht auf direkte Art und Weise geschieht (wie dies bei Patenten, Copyrights oder ähnlichen Instrumenten der Fall ist). Statt dessen übt der Prinzipal die Kontrolle dadurch aus, daß er der Eigentümer von Kapitalgütern ist, von denen die Verwertung des übertragenen Know-Hows mehr oder minder stark abhängig ist. Dabei gilt der Grundsatz: Je größer diese Abhängigkeit ist (d.h. je spezifischer das übertragene Know-How in bezug auf die Assets des Prinzipals ist), umso stärker ist die indirekte Kontrolle des Prinzipals.

Diese Überlegung kann in einem K-h_2-Diagramm veranschaulicht werden. Die Abbildung 14 (siehe nächste Seite) zeigt die Reaktionsfunktionen des Prinzipals bei unterschiedlichen Eigentumsstrukturen (Filialsystem: RF^{ArbG}; dezentrale Eigentumsstruktur: $RF^{P,Dez}$).

---

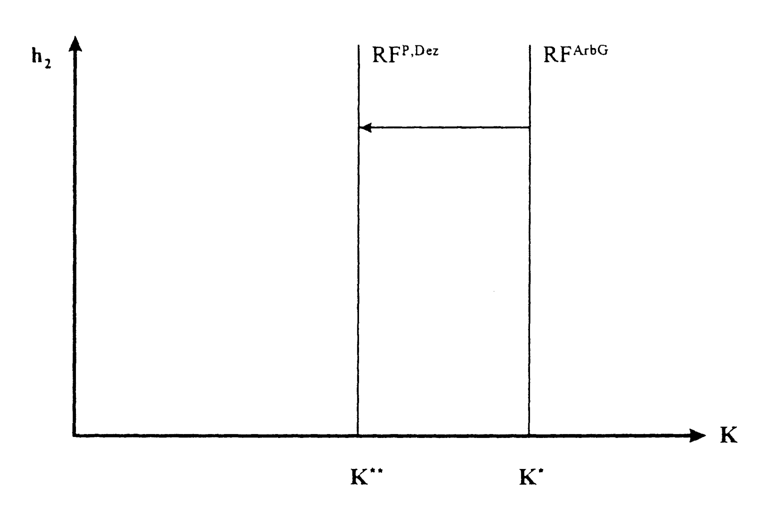
[272] Vgl. Wong, 1995, S. 602-608; Krüsselberg, 1992, S. 181-200. Als Vorläufer dieser Theorie kann die Coase'sche These bezeichnet werden, die besagt, daß ein interner Know-How-Transfer geringere Transaktionskosten bewirke als eine Übertragung im Rahmen einer Marktbeziehung.

[273] Vgl. Markusen et al, 1995, S. 396-405; Pfaffermayr, 1995, S. 5-9; Wong, 1995, S. 587-608.

[274] Vgl. Romer, 1992, S. 18.

[275] Dieser Begriff stammt nicht aus der Literatur, sondern wird nur in der vorliegenden Arbeit verwendet.

Abbildung 14: Verschiebung der Reaktionsfunktion des Prinzipals beim Übergang von einem Filialsystem zu einer dezentralen Eigentumsstruktur:



Eigene Abbildung

Da zur Vereinfachung der Analyse Separabilität im marginalen Bereich unterstellt wird (d.h. $R_{Kh2} = r_{Kh2}^{ArbG} = r_{Kh2}^{P,Dez} = 0$), sind diese Reaktionsfunktionen senkrecht. Wie in den meisten Fällen von Kapitel IV gilt auch jetzt, daß sich die Reaktionsfunktion des Prinzipals nach links verschiebt, wenn von einem Filialsystem zu einer dezentralen Eigentumsverteilung gewechselt wird. Diese Verschiebung ist jetzt aber auf zwei Ursachen zurückzuführen, während im Kapitel V nur eine Ursache dafür verantwortlich war:

- *Ursache 1:* Der Prinzipal hat bei einem Filialsystem im Back-Drop-Fall Zugang zu n_2, während ihm dieser Zugang bei einer dezentralen Eigentumsstruktur verwehrt ist. Der Vergleich der beiden zweiten Summanden in den Gleichungen (2a) und (2c) zeigt (s. $r_K^{ArbG}(n_1,n_2,h_1,K)$ versus $r_K^{P,Dez}(n_1,h_1,K)$), daß der Prinzipal ceteris paribus in einem Filialsystem höhere Investitionsanreize hat als bei einer dezentralen Eigentumsstruktur, sofern - was bereits im Kapitel IV als realistisch bezeichnet wurde - die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter weder völlig spezifisch in bezug auf das Humankapital des Agenten noch völlig unwichtig für die Assets des Prinzipals sind.
- *Ursache 2:* Neben der Ursache 1, die auch bei der Analyse im Kapitel V aufgetreten ist, existiert noch eine weitere Ursache, die für die Verschiebung der Reaktionsfunktion des Prinzipals verantwortlich ist. Während sich die Ursache 1 auf den

jeweils zweiten Summanden in den Gleichungen (2a) und (2c) bezieht, betrifft die Ursache 2 die jeweils dritten Summanden in diesen beiden Gleichungen. Diese dritten Summanden stellen den negativen Know-How-Effekt dar. Der Vergleich der dritten Summanden (s. $- 0{,}5r_K^{ArbN}(h_2,K)$ in (2a); $- 0{,}5r_K^{A,Dez}(n_2,h_2,K)$ in (2c)) zeigt, daß der negative Know-How-Effekt in einem Filialsystem geringer ausfällt als bei einer dezentralen Eigentumsverteilung, sofern - dies ist der entscheidende Punkt - die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter nicht völlig unwichtig für das übertragene Know-How ist. Das übertragene Know-How muß also mehr oder minder spezifisch in bezug auf die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sein. Ist dies der Fall, wird der Prinzipal zwar weiterhin durch seine Investition die Verhandlungsposition seines Agenten verbessern, aber diese Verbesserung (die eine Verschlechterung der Anreize des Prinzipals bewirkt) fällt in einem Filialsystem geringer aus als bei einer dezentralen Eigentumsstruktur[276].

Die vorangegangenen Überlegungen führen zu interessanten Erkenntnissen über die Frage, welche Möglichkeiten ein Prinzipal besitzt, der aus Effizienzgründen einen ungewollten Know-How-Abfluß nicht-patentierbaren Know-Hows verhindern oder zumindest einschränken will. Diese Frage ist im Hinblick auf den zunehmenden Wandel von einer Industrie- zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft von großer Bedeutung. Die wesentliche Erkenntnis lautet: Filialsysteme sind zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows meist besser geeignet als Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen, weil der Prinzipal durch die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How ausüben kann. Entscheidend für die Stärke dieser indirekten Kontrolle ist allerdings die Spezifität des übertragenen Know-Hows. Die These 18 hält diese Erkenntnis fest:

These 18: Der Eigentümer eines Filialsystems kann durch das Eigentum an den vor Ort eingesetzten Kapitalgütern indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How ausüben. Verglichen mit Geschäftsbeziehungen, in denen eine dezentrale Eigentumsstruktur vorliegt, erhöht diese indirekte Kontrolle in der Regel die Anreize des Prinzipals zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows, da die indirekte Kontrolle den negativen Know-How-Effekt verringert. Die Verringerung des negativen Know-How-Effekts hängt dabei von der Spezifität des übertragenen Know-

[276] Liegt der Extremfall vor, daß das übertragene Know-How völlig spezifisch in bezug auf die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter ist, können dem Prinzipal über ein Filialsystem sogar dieselben Anreize wie bei der Entwicklung und Übertragung patentierbaren Know-Hows vermittelt werden. Dies ist darauf zurückzuführen, daß der negative Know-How-Effekt in diesem Fall verschwindet.

Hows in bezug auf die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter ab. Je größer diese Spezifität ist, umso geringer wird der negative Know-How-Effekt in einem Filialsystem sein.

Diese These fundiert die Internalisierungstheorie und den OLI-Ansatz. Sie verdeutlicht, weshalb eine Unternehmung meist besser dazu geeignet ist, nicht-patentierbares Wissen zu entwickeln und zu verwerten als dies bei Geschäftsbeziehungen mit dezentraler Eigentumsstruktur der Fall ist. Der entscheidende Unterschied besteht darin, daß ein Unternehmen indirekte Kontrolle über das intern verbreitete Wissen ausüben kann. Die formale Analyse präzisiert dabei die Voraussetzung, die für die Ausübung der indirekten Kontrolle erfüllt sein muß: Das übertragene Know-How muß eine gewisse Spezifität in bezug auf die Kapitalgüter aufweisen, mit denen der Agent produktiv tätig ist.

So bedeutend diese Erkenntnis für die Internalisierungs- und OLI-Theorie ist, es scheint auf den ersten Blick, als ob sie in eine Sackgasse führt. Denn die These 18 provoziert folgende Frage: Weshalb existieren in der Realität Geschäftsbeziehungen, die auf der permanenten Entwicklung nicht-patentierbaren Know-Hows basieren, die aber nicht mit zentralen, sondern mit *dezentralen* Eigentumsstrukturen versehen sind? Der folgende Abschnitt wird diese Frage beantworten und dadurch den ersten Baustein dazu liefern, Franchising von den anderen hybriden Konzepten abzugrenzen.

5.3 Franchising als Instrument indirekter Know-How-Kontrolle

5.3.1 Grund für die Implementierung dezentraler Eigentumsstrukturen in know-how-intensiven Geschäftsbeziehungen

Zur Beantwortung der Frage, weshalb in der Realität Geschäftsbeziehungen existieren, die auf der permanenten Entwicklung nicht-patentierbaren Know-Hows basieren und dabei nicht auf zentrale, sondern auf dezentrale Eigentumsstrukturen zurückgreifen, muß die Seite des Agenten näher betrachtet werden. Nicht nur der Prinzipal, sondern auch der Agent tätigt nicht-kontraktierbare Investitionen. Werden neben den Investitionsanreizen des Prinzipals (s. (2a) und (2c)) auch die Investitionsanreize des Agenten (s. (2b) und (2d)) berücksichtigt, ist zu erkennen, daß sich der im Kapitel V erläuterte Trade-Off von Investitionsanreizen in diesem Kapitel wiederholt:

- Einerseits erhöht der Übergang von einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur zu einem Filialsystem die Anreize des Prinzipals, nicht-patentierbares Know-How zu entwickeln und auf seinen Agenten zu übertragen. Dieser Aspekt war Gegenstand des vorherigen Abschnitts und spricht *für* die Imple-

mentierung eines Filialsystems, wenn nicht-patentierbares Know-How einen wesentlichen Input-Faktor darstellt.

- Andererseits verdeutlicht der Vergleich von (2b) mit (2d), daß der Agent bei einem Filialsystem im Back-Drop-Fall keinen Zugang zu n_2 hat, während er bei einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur Eigentümer der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter ist. Falls diese Kapitalgüter weder völlig unwichtig für sein Humankapital noch völlig spezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals sind, werden die Investitionsanreize des Agenten bei einem Filialsystem geringer sein als bei einer dezentralen Eigentumsverteilung. Dieser Aspekt, der bereits im Kapitel IV behandelt wurde, spricht *gegen* die Implementierung eines Filialsystems.

Die Abbildung 15 (siehe nächste Seite) stellt diesen Trade-Off von Investitonsanreizen dar, indem das in der Abbildung 14 skizzierte K-h_2-Diagramm um die Reaktionsfunktionen des Agenten erweitert werden. Der Vergleich der Punkte D und Z illustriert den oben erläuterten Trade-Off von Investitionsanreizen. Es kann folgende These aufgestellt werden:

These 19: Weisen die Investitionen des Agenten eine entsprechend hohe relative Bedeutung auf, kann es auch in Geschäftsbeziehungen, die auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows durch den Prinzipal basieren, effizient sein, eine dezentrale Eigentumsstruktur statt eines Filialsystems zu implementieren.

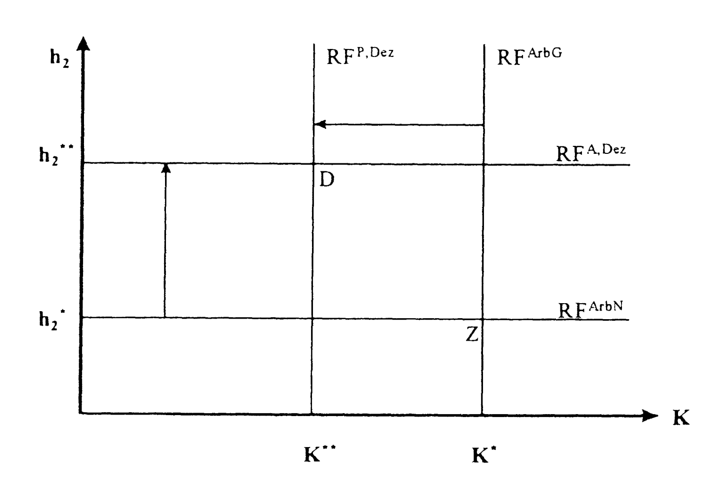
Es ist folgendes Zwischenfazit zu ziehen: Die Ausführungen in den Abschnitten 4, 5.1 und 5.2 haben sich auf den Vergleich zwischen Geschäftsbeziehungen mit zentralen und dezentralen Eigentumsstrukturen konzentriert. Der wesentliche Unterschied gegenüber dem Kapitel V bestand darin, daß die Analyse auf den Input-Faktor Know-How ausgeweitet wurde. Während der Abschnitt 5.2 gezeigt hat, daß ein Filialsystem dem Prinzipal in der Regel die höchsten Anreize zur Generierung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows gewährt, verdeutlicht die These 19, daß es bei einer entsprechenden relativen Bedeutung der Investition des Agenten auch der Fall sein kann, daß eine dezentrale Eigentumsstruktur effizienter ist als ein Filialsystem.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, weshalb in den Fällen, in denen bei der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows auf eine dezentrale Eigentumsverteilung zurückgegriffen wird, Franchising - und nicht die anderen hybriden Konzepte - eingesetzt werden. Der „Mantel der Verschwiegenheit", der bisher über der konkreten Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung mit dezentraler

Eigentumsstruktur ausgebreitet war, wird jetzt gelüftet. Hierzu wird in den nächsten beiden Abschnitten folgendermaßen vorgegangen:

- Im nächsten Abschnitt wird gezeigt, daß die Tatsache, daß eine Geschäftsbeziehung auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows *basiert*, dafür spricht, daß auch bei dezentralen Eigentumsstrukturen ein Bedarf des Prinzipals nach Instrumenten vorliegt, mit denen er indirekte Kontrolle über das nicht-patentierbare Know-How ausüben kann. Im Mittelpunkt wird dabei die relative Bedeutung der Investitionen beider Personen stehen.
- Der Abschnitt 5.3.3 wird die unterschiedlichen Instrumente betrachten, die einem Prinzipal in einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur zur Verfügung stehen, indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How auszuüben. Die Analyse wird verdeutlichen, daß die Marke ein Asset darstellt, das in der Regel besser zur indirekten Kontrolle geeignet ist als die anderen Instrumente. Dieser Abschnitt wird dadurch eine Verbindung zwischen der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows und der Verwendung einer Marke herstellen. Dadurch wird es möglich sein, Franchising gegenüber den anderen hybriden Konzepten auf der Basis von Effizienzüberlegungen abzugrenzen und gleichzeitig zu erklären, weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist.

Abbildung 15: Darstellung des Trade-Offs von Investitionsanreizen im K-h_2-Diagramm bei unterschiedlichen Eigentumsstrukturen:



Eigene Abbildung

5.3.2 Bedarf nach indirekter Kontrolle in know-how-intensiven Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen

Aus dem vorherigen Abschnitt kann geschlossen werden, daß die Investition des Prinzipals in einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur im Vergleich zur Investition des Agenten in der Regel *nicht extrem bedeutend* sein kann, da sonst ein Filialsystem implementiert werden würde. Auf der anderen Seite läßt die Tatsache, daß eine Geschäftsbeziehung auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows *basiert*, den Schluß zu, daß die Investition des Prinzipals *gleichzeitig nicht unbedeutend* sein kann[277]. Deshalb bedarf es nicht nur in einem Filialsystem, sondern auch in einer know-how-intensiven Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur des Einsatzes von Instrumenten, über die der Prinzipal eine indirekte Kontrolle über das Know-How ausüben kann. Dadurch ist es gewährleistet, daß dem Prinzipal trotz der dezentralen Eigentumsstruktur ausreichende Anreize zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows gewährt werden. Die These 20 hält diese Schlußfolgerung fest:

These 20: Wenn eine Geschäftsbeziehung auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows basiert, bedarf es auch innerhalb einer dezentralen Eigentumsverteilung der Implementierung von Instrumenten, die dem Prinzipal indirekte Kontrolle über das von ihm entwickelte und an seine Agenten übertragene Know-How gewähren.

Wird die Bedingung (2c) betrachtet, ist zu erkennen, daß die in der These 20 angesprochene indirekte Kontrolle erneut über die Speziftät des übertragenen Know-Hows erreicht wird - allerdings nicht in bezug auf die vor Ort genutzten Kapitalgüter, sondern in bezug auf das Humankapital des Prinzipals und/oder die Kapitalgüter in der Zentrale. Der negative Know-How-Effekt in (2c) (s. $-0,5r_K^{A,Dez}(n_2,h_2,K)$) wird dabei umso stärker vermindert, je spezifischer das übertragene Know-How in bezug auf diese Assets ist. Dies ist daran abzulesen, daß sich der Wert $r_K^{A,Dez}(n_2,h_2,K)$ mit steigender Spezifität des übertragenen Know-Hows dem Wert Null annähert. Je stärker diese Spezifität ausfällt, umso geringer wird in den Abbildungen 14 und 15 der Abstand zwischen RF^{ArbG} und $RF^{P,Dez}$ sein. Die These 21 hält die Erkenntnis fest, daß die Abhängigkeit des übertragenen Know-Hows von den Assets des Prinzipals nicht nur in

[277] Statt dessen ist anzunehmen, daß die Investitionen beider Personen in Geschäftsbeziehungen, die auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows basieren und in denen auf eine dezentrale Eigentumsstruktur zurückgegriffen wird, ungefähr gleich bedeutend sind.

Filialsystemen, sondern auch in Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen zur indirekten Kontrolle nicht-patentierbaren Know-Hows genutzt werden kann:

These 21: Je spezifischer das übertragene Know-How in bezug auf das Humankapital des Prinzipals und/oder die Kapitalgüter in der Zentrale ist, umso stärker ist die indirekte Kontrolle, die der Prinzipal in einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur über nicht-patentierbares Know-How ausüben kann. Mit steigender Spezifität des übertragenen Know-Hows steigen deshalb die Anreize des Prinzipals, nicht-patentierbares Know-How auch in einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsverteilung permanent zu entwickeln und zu übertragen.

Die Frage, welche Instrumente in der Realität in einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur zur Ausübung indirekter Kontrolle eingesetzt werden können, wird im nächsten Abschnitt behandelt. Dabei wird gezeigt, daß eine Marke in der Regel besser zur Ausübung indirekter Kontrolle geeignet ist als technisch-organisatorische Lösungen.

5.3.3 Instrumente zur Ausübung indirekter Kontrolle in Vertriebssystemen mit dezentraler Eigentumsstruktur

5.3.3.1 Technische und organisatorische Instrumente

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß auf der Seite des Prinzipals nach Assets gesucht werden muß, zu denen das nicht-patentierbare Know-How spezifisch ist. Aus technisch-organisatorischer Sicht sind folgende Strategien des Prinzipals vorstellbar:

1) Der Prinzipal behält Teile des Know-Hows für sich, die für die Verwertung des Know-Hows wichtig sind. Wenn ein Prinzipal nicht-patentierbares Know-How überregional oder sogar weltweit übertragen will, dürfte diese Strategie nur in Ausnahmefällen praktizierbar sein[278], was auf folgende Gründe zurückzuführen ist:

---

[278] Einen dieser Ausnahmefälle stellt die Strategie von Coca Cola dar, den Sirup, der die Basis für das Cola-Getränk bildet, nur im halbfertigen Zustand an die Franchise-Nehmer zu liefern. Dies soll verhindern, daß sich die Franchise-Nehmer das Know-How zur Herstellung dieses Sirups aneignen und anschließend selbst verwerten können. Weil gleichzeitig das Wissen des Franchise-Nehmers über bestimmte Verfahrens- und Verkaufstechniken im Back-Drop-Fall stark entwertet wird, da der Franchise-Nehmer in diesem Fall keinen Zugang zum Sirup und damit zum nicht-übertragenen Know-How von Coca Cola hat, kann Coca-Cola durch diese Strategie indirekte Kontrolle über das übertragene Know-How ausüben.

- Bei vielen Organisations- und Marketingkonzepten, die in Vertriebssystemen mit räumlich verstreuten Verkaufspunkten eingesetzt werden, ist es aufgrund der Art des dezentralen Leistungserstellungsprozesses nicht möglich, nur Teile des Know-Hows zu übertragen, während wesentliche Teile dieses Konzept-Know-Hows beim Prinzipal verbleiben. In der Regel werden statt dessen mehr oder minder komplette Know-How-Pakete an die einzelnen Verkaufsorte übermittelt.
- Die Strategie, übertragenes Know-How einzig und allein an (in der Regel ebenfalls übertragbares) Know-How zu binden, ist anfällig für einen ungewollten Know-How-Abfluß auf andere Art und Weise (z.B. Industriespionage oder Abwerben von Mitarbeitern aus der Zentrale, die Zugang zu dem „geheimen" Know-How haben).

2) Wenn der Prinzipal Träger bedeutenden Humankapitals ist (beispielsweise weil er Kreativität oder persönliche Beziehungen besitzt, die für die Verwertung des übertragenen Know-Hows wichtig sind), übt er per natura indirekte Kontrolle über das übertragene Know-How aus - unabhängig von der zugrunde liegenden Eigentumsstruktur. Bezogen auf die Verwertung von Know-How in einer Vielzahl von Niederlassungen, die überregional verstreut sind, dürfte eine Abhängigkeit des übertragenen Know-Hows in bezug auf das Humankapital des Prinzipals aber nur in wenigen Ausnahmefällen vorliegen.

3) Der Prinzipal kann die technische Seite des Leistungserstellungsprozesses zur indirekten Kontrolle nutzen. Hierzu muß er Eigentümer von Maschinen oder Produkten sein, die für die Verwertung des übertragenen Know-Hows bedeutend sind. Diese Strategie wird z.B. in der Autozulieferindustrie praktiziert, in der einige Automobilfirmen ihren Zulieferern nicht-patentierbares Know-How zum Bau komplexer Teilkomponenten übertragen. Sind diese Teilkomponenten - und somit auch das übertragene Know-How - spezifisch in bezug auf die Kraftfahrzeuge, für die sie gebaut werden, wird ungewollter Know-How-Abfluß verhindert, da in diesem Fall große Teile des übertragenen Know-Hows entwertet werden, sobald der Lieferant nicht mehr mit der entsprechenden Automobilfirma zusammenarbeitet. Es sprechen allerdings folgende Gründe dafür, daß auch diese Strategie in Vertriebssystemen mit räumlich verteilten Verkaufspunkte nur in Einzelfällen zur Ausübung indirekter Kontrolle genutzt werden kann:

- Technische Abhängigkeit bedeutet noch nicht, daß auch Spezifität im Sinne dieser Analyse vorliegt. Entscheidend für die Frage, ob die Assets des Agenten spezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals sind, ist vielmehr die Marktsituation, die sich dem Agenten im Back-Drop-Fall bietet. Wenn der Agent einen neuen Partner finden kann, der ähnliche Assets wie der ehemalige Prinzipal des Agenten einbringt, liegt nur eine geringe Spezifität vor - unabhängig von der technischen Abhängigkeit. Vor

diesem Problem stehen die soeben als Beispiele genannten Automobilfirmen, da es sich oft nicht vermeiden läßt, daß an die Lieferanten auch Know-How übertragen wird, das nur mit geringer Modifikation zur Produktion von Teilkomponenten anderer Automobilfirmen genutzt werden kann.

- Diese Strategie ist anfällig für technische Veränderungen. Es besteht die Gefahr, daß Spezifität, die auf der Art der technischen Leistungserstellung beruht, durch technische Innovationen aufgehoben wird.
- Bei vielen Vertriebssystemen werden keine außergewöhnlichen technischen Geräte eingesetzt. Eine technische Leistungserstellung im Sinne einer Produktion unter Einsatz spezieller Maschinen liegt vor allem im Dienstleistungsbereich häufig nicht vor.

Gemeinsames Merkmal dieser drei Strategien ist es, daß sie technisch oder organisatorisch bedingte Abhängigkeiten nutzen wollen, um indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How auszuüben. Das Wesen des Franchisings können sie nicht erklären. Erstens werden sie nicht in allen, sondern nur in wenigen Franchise-Ketten eingesetzt[279]. Zweitens können sie theoretisch gesehen in allen hybriden Konzepten eingesetzt werden, was das Beispiel der Automobilzulieferindustrie auch bestätigt. Auf der anderen Seite zeigen die Ausführungen unter 1) bis 3), daß technisch-organisatorische Instrumente beim Vertrieb höchstens flankierend eingesetzt werden können, nicht-patentierbares Know-How überregional zu verwerten. Die These 22 hält diese Erkenntnis fest:

These 22: Technisch-organisatorische Instrumente können bei Vertriebssystemen mit räumlich verstreuten Outlets höchstens flankierend zur Ausübung indirekter Kontrolle nicht-patentierbaren Know-Hows genutzt werden.

Die technisch-organisatorischen Instrumente konzentrieren sich in erster Linie auf die Inputseite des Leistungserstellungsprozesses. Der nächste Abschnitt wird zeigen, daß

---

[279] Neben der bereits beschriebenen Strategie von Coca-Cola, bestimmte Know-How-Teile bewußt nicht zu übertragen, stellen Getifix (Gebäudereinigungskette) oder Portas (Türen- und Fenster-Renovierungskette) weitere Franchise-Systeme dar, in denen eine dieser drei Strategien angewendet wird. In diesen beiden Systemen ist der Franchise-Nehmer mit Maschinen tätig, die sich im Eigentum des Franchise-Gebers befinden. Da ein Großteil des übertragenen Know-Hows in diesen Ketten darin besteht, den Franchise-Nehmer in der fachgerechten Handhabung dieser Geräte zu schulen, ist die Annahme realistisch, daß der Franchise-Geber in diesen Ketten durch das Ausnutzen technischer Abhängigkeiten indirekte Kontrolle über einen Teil des übertragenen Know-Hows ausübt. Im Umkehrschluß kann diese Überlegung erklären, weshalb der Franchise-Geber in diesen Ketten Eigentümer dieser Maschinen bleibt, obwohl es sich um Kapitalgüter handelt, die vor Ort produktiv genutzt werden.

es in der Regel wesentlich effizienter ist, die Outputseite zu betrachten und über die Marke eine Abhängigkeit des übertragenen Know-Hows zu kreieren.

5.3.3.2 Marken als Instrumente indirekter Kontrolle

Eine Marke stellt ein Asset dar, mit dem der Prinzipal auf vergleichsweise einfache Art und Weise eine Spezifität des übertragenen Know-Hows kreieren kann. Dies ist auf folgende Überlegung zurückzuführen:

Wie im Abschnitt 3.1.2 gezeigt worden ist, generiert eine funktionsfähige Marke durch ihre Signalfunktion Zusatzgewinne, da die Kunden bereit sind, für die Einhaltung eines bestimmten Qualitätsniveaus Qualitätsprämien an den Markeninhaber zu zahlen. Da sich der Prinzipal das Eigentumsrecht an einer Marke sichern kann[280], hält er mit einer Marke ein Kapitalgut in der Hand, von dem die Vermarktung des übertragenen Know-Hows abhängig ist. Wenn z.B. bei einer Hotelkette über die Marke in erster Linie Geschäftskunden angesprochen werden, die sich häufig in verschiedenen Städten aufhalten, wird für den Agenten ein Teil des übertragenen Know-Hows zur Führung eines Hotels mit diesem Kundenstamm entwertet, wenn das Outlet nicht mehr die Markensymbole verwenden darf.

In einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur stellt somit eine Marke in der Regel das vergleichsweise einfachste, zuverlässigste und praktikabelste Instrument zur Ausübung indirekter Kontrolle dar[281]. Die These 23 faßt diese Erkenntnis zusammen:

These 23: Die Marke stellt ein Instrument dar, mit dem der Prinzipal indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How ausüben kann. Diese Kontrollfunktion ist darauf zurückzuführen, daß die Verwertung des übertragenen Know-Hows mehr oder minder stark vom Zugang zur Marke abhängig ist.

Die These 23 wird durch folgende Beobachtungen gestützt:

a) Ein Franchise-Nehmer erleidet durch das Ausscheiden aus einer Franchise-Kette Umsatz- und Gewinneinbrüche, die *unmittelbar* nach der Entfernung der Marken-

---

[280] Schönfeld gelangt in seiner Arbeit zu dem Ergebnis, daß die Marke ein selbständig bewert- und veräußerbares Kapitalgut ist. Vgl. Schönfeld, 1994, S. 220-235.

[281] Eine ähnliche Sichtweise über die Bindungswirkung von Marken, was die Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows betrifft, findet sich - allerdings ohne Bezug auf konkrete Institutionsformen - bei Krüsselberg. Vgl. Krüsselberg, 1992, S. 181-200, insbesondere S. 193. Bei Kaufer finden sich ebenfalls Ansätze zu dieser Sichtweise. Vgl. Kaufer, 1980, S. 235.

symbole eintreten. Dies ist ein Indikator dafür, daß das Know-How des Franchise-Nehmers zum Teil spezifisch in bezug auf die Marke des Franchise-Gebers ist[282].

b) Folgende Beispiele zeigen anhand der im Kapitel I beschriebenen Ketten, daß ein Franchise-Geber die indirekte Kontrolle über sein übertragenes Know-How verlieren kann, wenn die Marke zu schwach ausgeprägt:

- Als McDonald's in den französischen Markt - der aufgrund der Eßgewohnheiten der Bevölkerung als schwierig für die Etablierung einer amerikanischen Fast-Food-Kette eingestuft wurde - über einen Master-Franchiser einsteigen wollte, die Marke aber noch nicht im Bewußtsein der französischen Bevölkerung verankert war, kam es dazu, daß der Master-Franchiser einen Formfehler ausnutzte, den Vertrag mit McDonald's kündigte, das erworbene Know-How mit sich nahm und seine Outlets, mit denen er strategisch wichtige Standorte abdeckte, unter dem Dach einer eigenen Marke weiterführte[283].
- Ähnliche Probleme ergeben sich zwischen Budget und Sixt, dem deutschen Master-Franchiser von Budget. Die Budget-Zentrale gestattete, daß der Name Sixt in der Werbung in den Vordergrund gestellt wird. Inzwischen ist dieser Name so stark im Bewußtsein der deutschen (und zum Teil auch der anderen europäischen) Kunden verankert, daß Sixt inzwischen Bestrebungen macht, sich aus dem Budget-Verbund zu lösen. Budget wertet diese Bestrebungen als Versuch von Sixt, sich das übertragene Know-How opportunistisch anzueignen[284].

c) In einer Veröffentlichung vom DFV wird festgestellt, daß ein Franchise-System durch

> „zwei starke Klammern zusammengehalten [wird]. Die eine Klammer ist der Franchise-Vertrag, die andere die gemeinsame Marke. Der Franchise-Vertrag beschreibt das gemeinsame Ziel und regelt die Zusammenarbeit. Er ist eine Dokumentation vereinbarter Spielregeln und im Fall von Streitigkeiten rechtlich ein Beweismittel. Der Gesetzgeber schreibt Franchise-Verträge vor, aber ihre Existenz ist noch keine Garantie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Eine reibungslose Partnerschaft läßt sich weder in der Ehe noch im Franchising einklagen. *Eine ebenso starke Klammer ist die*

---

[282] Vgl. Dnes, 1992b, S. 492. Kaufmann und Lafontaine konnten in ihrer Untersuchung der McDonald's-Kette feststellen, daß ein Franchise-Nehmer nach Beendigung der Vertragsbeziehung Umsatzeinbußen von ca. 60% hinzunehmen hat. Sie verweisen darauf, daß McDonald's sogar bewußt versucht, diesen Wert über die Stärke der Marke zu steuern. Vgl. Kaufmann/Lafontaine, 1994b, S. 431-438. Davids, Radebaugh und Martinek deuten ebenfalls an, daß der Franchise-Nehmer Umsatzeinbußen durch den Wegfall der Marke-Symbole zu verzeichnen hat. Vgl. Davids/Radebaugh, 1994, S. 541; Martinek, 1987, S. 287-288.

[283] Vgl. Davids/Radebaugh, 1994, S. 542-543.

[284] Vgl. Schnitzler, 1998.

gemeinsame Marke [nicht kursiv im Original]. Franchise-Geber und Franchise-Nehmer treten am Markt einheitlich auf. Das mit der Marke verbundene Image, der Bekanntheitsgrad und der damit verbundene Goodwill des Verbrauchers ist für den Franchise-Nehmer ein großer Anreiz, sich dem Franchise-System anzuschließen." (DFV, 1998).

In diesem Zitat wird zwar nicht darauf eingegangen, ob die Marke als Schutzinstrument für das übertragene Know-How genutzt wird. Aber es zeigt, daß ein Franchise-Geber letztlich auf eine entsprechend starke Marke zurückgreifen muß, wenn er seine Franchise-Nehmer - und dadurch das übertragene Know-How - an sich binden will.

Wird die These 22 mit der These 23 verknüpft, ergibt sich folgende These:

These 24: Der Einsatz einer funktionsfähigen Marke stellt innerhalb von Vertriebssystemen mit dezentralen Eigentumsstrukturen das effizienteste Instrument zur Ausübung indirekter Kontrolle nicht-patentierbaren Know-Hows dar.

Die Überlegungen, die zu dieser These geführt haben, liefern den letzten Baustein, der nötig ist, um Franchising gegenüber den anderen hybriden Konzepten abzugrenzen. Der folgende Abschnitt wird die einzelnen Bausteine zusammenfassen und dadurch das Wesen des Franchisings umfassend erklären.

6 Erkenntnisse über das Wesen des Franchisings

6.1 Franchising als Lizenzierung nicht-patentierbaren Know-Hows

Eine Zusammenfassung der Vorgehensweise in den Abschnitten 5.2 und 5.3 ist in der Lage, das Wesen des Franchisings umfassend zu erklären. Obwohl sich dieses Kapitel auf die Erklärung der Unterschiede zwischen Franchising und den anderen hybriden Konzepten konzentriert, ist die explizite Berücksichtigung von Filialsystemen nötig, um den Wirkungsmechanismus indirekter Kontrolle herauszuarbeiten und aufzuzeigen, daß das Eigentum des Prinzipals an den vor Ort eingesetzten Kapitalgütern die stärkste Form der indirekten Kontrolle ist. Es zeigt sich, daß der Übergang von einem Filialsystem zu einer Geschäftsbeziehung mit dezentraler Eigentumsstruktur zwei gegenläufige Effekte hat (vgl. Abbildung 15):

- Die Reaktionsfunktion des Prinzipals verschiebt sich nach links. Dies führt dazu, daß sich die Investitionsanreize des Prinzipals verschlechtern.

- Die Reaktionsfunktion des Agenten verschiebt sich nach oben. Dies führt dazu, daß sich die Investitionsanreize des Agenten verbessern.

Diese Effekte verdeutlichen, daß sich der im Kapitel V behandelte Trade-Off von Investitionsanreizen auch dann einstellt, wenn die Analyse auf den Input-Faktor Know-How ausgeweitet wird. Es treten allerdings zwei Unterschiede zur Analyse im Kapitel V auf:

1) Es tritt auf der Seite des Prinzipals ein weiterer, neuer Effekt hinzu. Dieser Effekt wurde als negativer Know-How-Effekt bezeichnet.
2) Aus Gründen der Argumentation war im Abschnitt 5.2 nur vom Vergleich zwischen Filialsystemen und Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen die Rede. Die Bezeichnung „Franchising" wurde bewußt vermieden, um in einem weiteren Schritt die Bedeutung der Marke für das Ausüben indirekter Kontrolle herausarbeiten zu können.

Der Abschnitt 5.3 wendete sich dem Vergleich des Franchisings mit den anderen hybriden Konzepten zu. Dabei wurde folgendermaßen vorgegangen:

- Zuerst wurde in den Abschnitten 5.3.1 und 5.3.2 begründet, daß die Tatsache, daß eine Geschäftsbeziehung auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows *basiert*, ein Indiz dafür ist, daß in know-how-intensiven Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen ein Bedarf nach indirekter Kontrolle vorliegt.
- Im Abschnitt 5.3.3 wurden die verschiedenen Instrumente vorgestellt, die einem Prinzipal in einem Vertriebssystem mit dezentraler Eigentumsstruktur zur Ausübung indirekter Kontrolle zur Verfügung stehen. Während technisch-organisatorische Lösungen höchstens flankierend einsetzbar sind, wurde gezeigt, daß der Einsatz einer systemübergreifenden Marke ein effizientes Instrument zur Ausübung indirekter Kontrolle nicht-patentierbaren Know-Hows ist. Die These 25 faßt diese Erkenntnisse zusammen:

These 25: Stellt nicht-patentierbares Know-How in Vertriebssystemen mit dezentralen Eigentumsstrukturen einen wesentlichen Input-Faktor dar, besteht ein Bedarf nach dem Einsatz einer systemübergreifenden Marke, die dem Prinzipal im Innenverhältnis der Geschäftsbeziehung zur indirekten Kontrolle nicht-patentierbaren Know-Hows dient.

Durch Zusammenfassung der in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse ist es möglich, eine Verbindung zwischen den Strukturmerkmalen „Dezentrale Eigentumsstruk-

tur", „Einsatz einer systemübergreifenden Marke" und „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Faktor" herzustellen. Die folgende Übersicht listet die Bausteine dieser Verbindung auf:

Bausteine der Verbindung zwischen den Strukturmerkmalen „Vertriebssystem mit dezentraler Eigentumsstruktur", „Einsatz einer systemübergreifenden Marke" und „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Faktor":

- *Baustein 1:* Wenn die Investition des Agenten nicht unbedeutend ist, besteht ein Bedarf nach der Implementierung einer dezentralen Eigentumsstruktur.
- *Baustein 2:* Wenn nicht-patentierbares Know-How ein wesentlicher Input-Faktor ist, besteht auch in Vertriebssystemen mit dezentralen Eigentumsstrukturen ein Bedarf nach Instrumenten zur Ausübung indirekter Kontrolle.
- Baustein 3: Bei Vertriebssystemen mit räumlich verstreuten Outlets sind technisch-organisatorische Instrumente höchstens flankierend zur Ausübung indirekter Kontrolle geeignet. Systemübergreifende Marken können dagegen diese indirekte Kontrollfunktion übernehmen.

Die Verbindung dieser drei Bausteine ist in der Lage, das Wesen des Franchisings umfassend zu erklären:

a) Baustein 1, der bereits im Kapitel V behandelt wurde, grenzt Franchising gegenüber den Filialsystemen ab.

b) Die im Abschnitt 2 gestellte Frage, wie der beobachtbare Zusammenhang zwischen den Strukturmerkmalen „Einsatz einer systemübergreifenden Marke" und „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Faktor" innerhalb von Vertriebssystemen mit dezentralen Eigentumsstrukturen erklärt werden kann, wird durch die Verbindung der Bausteine 2 und 3 beantwortet. Diese beiden Bausteine grenzen zusammen das Franchising gegenüber den anderen hybriden Konzepten ab. Während im Franchising durch die Marke indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How ausgeübt wird, mangelt es in den anderen hybriden Konzepten an Instrumenten zur Ausübung indirekter Kontrolle. Deshalb wird in den anderen hybriden Konzepten kein bzw. nur in geringem Ausmaß nicht-patentierbares Know-How übertragen, während Franchise-Systeme als hybride Form des Transfers nicht-patentierbaren Know-Hows dienen. Die Verknüpfung der Bausteine 2 und 3 läßt somit den Schluß zu, daß das Franchising als komplexe Erweiterung der anderen hybriden Konzepte betrachtet werden kann, die folgendermaßen lautet:

These 26: Wenn in einem Vertriebssystem die permanente Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows zu einem wesentlichen Input-Faktor wird, besteht ein Bedarf nach dem Einsatz einer systemübergreifenden Marke. Ist die Implementierung einer deratigen Marke möglich, wandeln sich Lizenz-, Handelsvertreter-, Konzessions- oder Vertragshändlersysteme zu Franchise-Systemen um.

Diese These erklärt, weshalb eine steigende Komplexität und Immaterialität von Produkten und Dienstleistungen für den Übergang von einer Lizenz, Konzession oder einem der anderen hybriden Konzepte auf das Franchising sprechen[285]. Denn bei derartigen Produkten und Dienstleistungen bedarf es in der Regel einer permanenten Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows vom Prinzipal zum Agenten hin. Die Tendenz zur Umwandlung ist - wie im Abschnitt 2 beschrieben - derzeit in Vertragshändlersystemen anzutreffen. Die in der These 26 vertretene Sichtweise läßt Ähnlichkeiten zu den Aussagen anderer Autoren erkennen, die Franchising ohne weitere Erklärungen als „Lizenzierung einer Idee" oder als „Leasen eines immateriellen Assets" auffassen[286]. Präzisierend kann das Franchising somit als Lizenzierung nicht-patentierbaren Know-Hows aufgefaßt werden.

c) Durch die Verbindung der Bausteine 2 und 3 kann darüber hinaus erklärt werden, weshalb der Einsatz einer systemübergreifenden Marke eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist. Der Grund ist darin zu suchen, daß die Marke das effizienteste und praktikabelste Instrument ist, mit dem eine Abhängigkeit des übertragenen Know-Hows kreiert werden kann[287]. Ohne dieses Band, das die Marke zwischen dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Nehmern knüpft, hätte der Prinzipal in Vertriebssystemen mit dezentralen Eigentumsstruktur kaum Möglichkeiten, indirekte Kontrolle über das von ihm entwickelte und auf die Agenten übertragene nicht-patentierbare Know-How auszuüben. Dies erklärt, weshalb der Pflege der Marke und der Display- und Design-Kontrolle im

---

[285] Vgl. Pauli, 1992, S. 100.

[286] Gregor und Busch bezeichnen Franchising als „ein bestimmtes Vertriebsrecht, das dem Lizenzrecht ähnlich ist, aber in seiner Wirkung weit darüber hinausgeht". Gregor/Busch, 1992, S. 140. Vgl. außerdem Davids/Radebaugh, 1994, S. 541; Träger, 1993, S. 71 und 81-87; Richter, 1991, S. 419; Doeser, 1990, S. 21; Kaufmann/Leibenstein, 1989; Forkel, 1989, S. 522-523; Brickley/Dark, 1987, S. 402; Caves/Murphy, 1976, S. 573.

[287] Träger deutet im Rahmen seiner empirischen Untersuchung von Franchise- und Filialsystemen an, daß die Marke eine Bindungsfunktion im Innenverhältnis von Franchise-Systemen übernimmt. Er verweist darauf, daß es nur die Marke und das nicht-übertragene Know-How seien, die den Franchise-Geber in die Lage versetzt, selbständigen Franchise-Nehmern Weisungen zu erteilen. Er führt diesen Gedanken aber nicht weiter aus. Vgl. Träger, 1993, S. 87 und 157.

Rahmen realer Franchise-Systeme so hohe Bedeutung beigemessen wird[288]. Die These 27 faßt diese Erkenntnis zusammen:

These 27: Der Einsatz einer Marke ist eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems, weil der Prinzipal in Vertriebssystemen mit dezentralen Eigentumsstrukturen nur über eine systemübergreifende Marke die Möglichkeit besitzt, ausreichende indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How auszuüben.

Im nächsten Abschnitt wird die neue Sichtweise über Kontrollfunktion der Marke im Innenverhältnis von Franchise-Systemen dazu genutzt, im Zusammenhang mit der Analyse aus dem Kapitel V die „mittlere" Spezifität der meisten Kapitalgüter von Franchise-Nehmern zu erklären.

6.2 Erklärung der Spezifitätsausprägungen der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter in Franchise- und anderen hybriden Vertriebssystemen

Im Kapitel V (Abschnitt 5.1.1.5) wurde darauf hingewiesen, daß die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers in der Regel eine „mittlere" Spezifität aufweisen. Die Analyse in dem Kapitel V konnte allerdings nur erklären, weshalb diese Kapitalgüter - von einer Ausnahme abgesehen (Investition des Agenten in n_2 bei entsprechend hoher relativer Bedeutung dieser Investition) - nicht völlig spezifisch in bezug auf die Assets des Prinzipals sein dürfen. Die neuartige Sichtweise über die Funktion der Marke im Innenverhältnis von Franchise-Ketten kann erklären, weshalb die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers auf der anderen Seite meistens auch nicht gering spezifisch sind, sondern eine „mittlere" Spezifität aufweisen. Die indirekte Kontrollfunktion der Marke bewirkt in zweifacher Art und Weise, daß die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers in der Regel nicht gering spezifisch sind:

1) Werden Franchise-Outlets betrachtet, ist häufig festzustellen, daß die Marke des Franchise-Gebers vor Ort nicht nur durch einfache Symbole (z.B. Schilder) repräsentiert wird. In der Regel wird darüber hinaus die Gestaltung der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter dazu verwendet, die Marke des Franchise-Gebers zu visualisieren. Dies betrifft nicht nur die Ladeneinrichtung, sondern kann sogar so weit gehen, daß die gesamte Bauweise des Outlets den Corporate-Identity-Regelungen des

[288] Vgl. Skaupy, 1997, S. B6.

Franchise-Systems unterworfen wird[289]. Dadurch sind diese Kapitalgüter zum Teil spezifisch in bezug auf die Marke des Franchise-Gebers. Bei den anderen hybriden Konzepten, in denen keine bzw. nur eine geringe indirekte Kontrolle ausgeübt werden muß, fehlt meistens eine derartige Gestaltung der Kapitalgüter[290].

2) Werden Vertriebssysteme mit räumlich verstreuten Verkaufspunkten betrachtet, ist festzustellen, daß der Wert der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sehr häufig davon abhängig ist, welches Know-How vor Ort eingesetzt wird. Handelt es sich bei den Kapitalgütern um Maschinen oder Software, ist es entscheidend, das Know-How zur Bedienung dieser Kapitalgüter zu besitzen. Handelt es sich um die Ausstattung eines Geschäftslokals, ist es wichtig, Know-How über die zu vertreibenden Produkte und über die auf das Geschäftslokal zugeschnittenen Marketing- und Organisationskonzepte zu besitzen. Es ist somit realistisch anzunehmen, daß in der Regel nicht nur das vor Ort eingesetzte Know-How spezifisch in bezug auf die Kapitalgüter vor Ort ist, sondern daß diese Spezifität auch in der umgekehrten Richtung gilt, d.h. daß die Kapitalgüter vor Ort ihrerseits mehr oder minder spezifisch in bezug auf das vor Ort eingesetzte Know-How sind.

Beide Effekte führen dazu, daß viele Kapitalgüter des Franchise-Nehmers nicht gering spezifisch sind. Wird diese Erkenntnis mit der Analyse im Kapitel V (insbesondere dem Abschnitt 5.1) verbunden, kann erklärt werden, weshalb die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers in der Regel weder gering noch hochspezifisch sind, sondern statt dessen eine „mittlere" Spezifität aufweisen:

Die Marke stellt ein Band zwischen dem Franchise-Geber und seinen Franchise-Nehmern dar, das *weder zu lose noch zu fest* geknüpft ist. So ist es gewährleistet, daß einerseits der Franchise-Geber ausreichende Anreize zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows erhält, während andererseits die Vorteile der dezentralen Eigentumsverteilung gegenüber den Filialsystemen nicht durch zu starke Bindung an den Franchise-Geber zerstört werden. Während die Analyse im Kapitel V erklären konnte, weshalb ein Franchise-Nehmer in der Regel nicht als Scheinselbständiger zu betrachten ist, erklärt Kapitel VI, weshalb ein Franchise-

[289] Vgl. Milgrom/Roberts, 1992, S. 564.

[290] Zu dieser Aussage existiert eine Ausnahme: In Vertragshändlersystemen ist festzustellen, daß die Marke des Automobilherstellers immer häufiger durch die Gestaltung der Verkaufsräume visualisiert wird (Bsp.: Smart-Towers). Diese Tendenz unterstützt die These, daß in Vertragshändlersystemen zunehmend franchiseähnliche Strukturen aufgebaut werden, wodurch ein Bedarf nach einer stärkeren Betonung der Marke des Herstellers besteht (vgl. hierzu auch Abschnitt 2).

Nehmer auf der anderen Seite nicht völlig unabhängig ist. Ein Franchise-Nehmer kann statt dessen als „dependent Entrepreneur“[291] bezeichnet werden.

6.3 Standardisierbarkeit von Produkten und Dienstleistungen als Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems

Die bisherige Franchising-Literatur hat sich auf die Anreizwirkungen für den Agenten konzentriert und dabei die Stellung der Marke und die Tatsache, daß innerhalb des Franchisings in erster Linie nicht-patentierbares Know-How übertragen wird, vernachlässigt. Deshalb würde die bisherige Franchising-Literatur vermuten lassen, daß Franchising auch (oder sogar gerade) bei regional differenzierten Produkten und Dienstleistungen eingesetzt wird, da der Agent bei derartigen Gütern einen hohen Einfluß auf die Nachfrage vor Ort haben dürfte. In der Realität wird Franchising aber fast ausschließlich bei standardisierbaren Produkten und Dienstleistungen eingesetzt[292].

Die vorliegende Arbeit kann diese Tatsache durch Rückgriff auf die Signal- und Bindungswirkung der Marke im Außenverhältnis erklären. Eine Marke kann in der Regel nur dann ein Qualitätssignal sein, wenn die angebotenen Produkte und Dienstleistungen einen gewissen Grad der Standardisierung aufweisen. Eine starke regionale Differenzierung würde in den meisten Fällen dem Signalisierungsgedanken einer Marke widersprechen. Der Prinzipal hätte dann kein ausreichendes Kontrollinstrument in seinen Händen, was zu einer schlechten Versorgung der Agenten mit nicht-patentierbarem Know-How durch den Prinzipal führen würde. Die These 28 hält diese Erkenntnis fest:

These 28: Produkte und Dienstleistungen, die über Franchise-Systeme vertrieben werden sollen, müssen in der Regel einen bestimmten Standardisierungsgrad aufweisen. Die Standardisierung gewährleistet, daß die Marke eine Signalfunktion im Außenverhältnis ausübt und dadurch eine (indirekte) Kontrollfunktion im Innenverhältnis übernehmen kann.

Im nächsten Abschnitt wird diese These in Verbindung mit anderen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit dazu verwendet, einen Kriterienkatalog aufzustellen, mit dem die Franchise-Eignung bestimmter Produkte und Dienstleistungen überprüft werden kann. Dieser Katalog gibt einer Person, die vor der Frage steht, ob sie ihre Produkte und

---

[291] Joerges, 1991, S. 66.

[292] Vgl. Thompson, 1994, S. 211; Pauli, 1992, S. 63; Dnes, 1992a, S. 324; Doeser, 1990, S. 21-23; Tietz, 1987, S. 105.

Dienstleistungen über ein Franchise-System vertreiben soll oder nicht, wertvolle Hilfestellung bei der Lösung dieses Entscheidungsproblems.

6.4 Möglichkeiten und Grenzen des Franchisings

6.4.1 Kriterien zur Überprüfung der Franchise-Eignung von Produkten und Dienstleistungen

Die Überlegungen der vorliegenden Arbeit zeigen, daß sich Franchising in erster Linie zum Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen eignet, die folgende Kriterien erfüllen:

Kriterien, die für einen Bedarf nach der Implementierung eines Franchise-Systems sprechen:

- Die Geschäftsbeziehung basiert auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows.
- Die relative Bedeutung der nicht-kontraktierbaren Investitionen des Agenten ist weder sehr gering noch sehr hoch bzw. - mit anderen Worten - die Investitionen beider Akteure sind ungefähr gleich bedeutend.

Kriterien, die für die Implementierung eines Franchise-Systems erfüllt sein müssen:

- Die Implementierung einer Marke muß durch eine entsprechende Standardisierbarkeit der zu vertreibenden Produkte oder Dienstleistungen möglich sein.
- Der Einsatz einer Marke muß dem Kunden entsprechend hohe Nutzenvorteile generieren.

Die Unterteilung dieser Kriterien zeigt, daß ein Bedarf nach dem Einsatz eines Franchise-Systems noch nicht bedeuten muß, daß auch tatsächlich ein Franchise-System implementiert werden kann. Im folgenden Abschnitt werden diese Kriterien dazu genutzt, konkrete Produkte, Dienstleistungen und Branchen auf ihre Franchise-Eignung hin zu überprüfen.

6.4.2 Überprüfung der Franchise-Eignung bestimmter Produkte und Dienstleistungen

6.4.2.1 Franchise-Systeme und freiberufliche Dienstleistungen: Symbiose oder unüberwindbare Hindernisse?

Werden Branchen betrachtet, in denen Freiberufler (Bsp.: Ärzte, Rechtsanwälte, Unternehmens- und Steuerberater) tätig sind, ist festzustellen, daß freiberufliche Tätig-

keiten meist durch einen hohen Einsatz an nicht-patentierbarem Know-How gekennzeichnet sind. In vielen freiberuflichen Branchen besteht deshalb ein Bedarf nach einer Zentrale, die sich permanent mit der Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows beschäftigt und dieses Know-How an die Agenten verteilt. Außerdem ist die Bedeutung des Agenten bei den meisten freiberuflichen Dienstleistungen in der Regel nicht gering, so daß dezentrale Eigentumsstrukturen von Vorteil wären. Des weiteren stellen freiberufliche Dienstleistungen häufig Erfahrungs- oder Vertrauensgüter dar, so daß die Kunden bereit sein müßten, eine Qualitätsprämie für den Einsatz einer funktionsfähigen Marke zu zahlen. In vielen freiberuflichen Branchen dürfte aus diesen Gründen ein Bedarf nach Franchise-Systemen bestehen.

In der Realität ist aber festzustellen, daß bei freiberuflichen Dienstleistungen fast ausschließlich überregional operierende Kanzleien oder völlig unabhängig voneinander agierende Kanzleien und Praxen anzutreffen sind. Franchise-Systeme werden dagegen nur selten eingesetzt. Dies ist meines Erachtens auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Freiberufliche Dienstleistungen sind häufig nicht standardisierbar. Diese Berufe zeichnen sich statt dessen oft durch eine große Differenzierung der angebotenen Dienstleistungen aus.
- In einigen Ländern liegt ein Werbeverbot für freiberufliche Tätigkeiten vor, was die Implementierung einer Marke erschwert.
- Aufgrund der großen Intransparenz der Leistungen weisen viele freiberufliche Tätigkeiten einen starken personenbezogenen Goodwill auf. Häufig wird vom „Ruf" eines Arztes oder eines Anwalts gesprochen. Die Implementierung einer ausreichend starken überregionalen Marke als Gegengewicht zum personenbezogenen Goodwill des Agenten vor Ort ist deshalb oft nicht möglich.

Auf der anderen Seite dürfte es durchaus möglich sein, auch in freiberuflichen Branchen Franchise-Systeme einzusetzen, wenn sich auf den Vertrieb von Dienstleistungen spezialisiert wird, in denen diese Hemmnisse nicht gegeben sind[293]. Dies erklärt z.B., weshalb Franchise-Systeme zunehmend in der Branche der Makler

[293] Daß bei Rechtsanwälten und Steuer- und Unternehmensberatern ein Bedarf nach Franchise-Systemen besteht, ist meines Erachtens daran abzulesen, daß in diesen Branchen zunehmend dazu übergegangen wird, überregional operierende Kanzleien einzusetzen, bei denen die wichtigsten Agenten als Partner zu Teilhabern des Unternehmens gemacht werden. Dies zeigt, daß die Eigentumsrechte nicht zentralisiert sind, sondern an bedeutende Agenten verteilt werden - was eine Ähnlichkeit zur Franchise-Lösung erkennen läßt. Interessanterweise wird der „Name" dieser Kanzleien (in denen kaum physische Kapitalgüter eingesetzt werden) als das wichtigste Asset betrachtet, was die Bindung der Partner und der anderen Mitarbeiter - und damit auch deren Know-Hows - an diese Kanzleien betrifft - ein Aspekt, der die in diesem Kapitel hergeleitete Sichtweise über die Bindungsfunktion von Marken im Innenverhältnis stützt.

eingesetzt werden. Interessanterweise ist in diesen Ketten festzustellen, daß sich auf den Vertrieb bestimmter Immobilienobjekte konzentriert wird - ein Indiz dafür, daß versucht wird, die Dienstleistung der Kette zu standardisieren. Darüber hinaus ist es beispielsweise denkbar, daß sich überregional operierende Franchise-Ketten mit speziellen Hotels und Massagezentren bilden, in denen bestimmte, weit verbreitete „Alltags"-Krankheiten mit standardisierbaren Programmen (Bsp.: Massagen, Bewegungstherapie, Akupunktur usw.) behandelt werden. Die Franchise-Zentrale sorgt für die Akquisition der Kunden, verfeinert das medizinische Spezial-Know-How, stellt betriebswirtschaftliche Konzepte zum Betrieb der Hotels zur Verfügung, übernimmt Controlling-Aufgaben und positioniert die Kette durch entprechendes Marketing am nationalen oder internationalen Markt. Ähnliche Überlegungen könnten auch zur Entwicklung überregionaler Franchise-Ketten führen, die sich auf bestimmte Tätigkeiten der Alten- und Krankenpflege spezialisieren (regelmäßige Hausbesuche und Erfassung wichtiger medizinischen Daten durch die Franchise-Nehmer) - vor allem in Großstädten, in denen die Marke ein stärkeres Gegengewicht zum personenbezogenen Goodwill (der bei der Alten- und Krankenpflege eine wichtige Rolle spielt und gegen die Implementierung von Franchising spricht) darstellen dürfte als in ländlichen Gebieten.

6.4.2.2 Erklärung der unterschiedlichen Franchise-Eignung von Konsum- und Investitionsgütern

Im Kapitel II wurde erwähnt, daß Franchise-Systeme fast ausschließlich im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich, aber nur selten im Investitionsgüterbereich eingesetzt werden[294]. Die Analyse dieses Kapitels kann diese Unterschiede erklären:

- Konsumgüter und Dienstleistungen sind oft Erfahrungs- oder Vertrauensgüter. Der Kunde ist deshalb häufig bereit, eine Qualitätsprämie für den Einsatz einer Marke zu zahlen. Gleichzeitig sind die zu vertreibenden Produkte und Dienstleistungen häufig standardisiert. Beide Effekte führen dazu, daß eine entsprechend starke Marke beim Vertrieb dieser Produkte und Dienstleistungen eingesetzt werden kann. Der Prinzipal kann somit in diesen Branchen auf Marken zur indirekten Kontrolle über das von ihm entwickelte und auf seine Agenten übertragene Know-How zurückgreifen.
- In der Investitionsgüterbranche kann dagegen eine funktionsfähige systemübergreifende Marke nur selten implementiert werden. Dies liegt daran, daß die zu

[294] Vgl. Pauli, 1992, S. 208-209; Tietz, 1987, S. 33-34;

vertreibenden Produkte und Dienstleistungen häufig nicht standardisierbar sind[295]. Falls ausnahmsweise doch eine Standardisierbarkeit vorliegt, ist der Informationsgrad der Kunden meist um ein Vielfaches höher als dies bei den Kunden von Konsumgütern der Fall ist. Während sich Privatpersonen einer hohen Vielfalt von Gütern und Dienstleistungen gegenüber sehen, können sich die Kunden von Investitionsgütern - meist handelt es sich um Unternehmungen oder andere Institutionen - in der Regel auf eine geringere Anzahl möglicher Produkte und Dienstleistungen konzentrieren. Außerdem beschäftigen sie häufig Einkaufsspezialisten oder -abteilungen, während Privatpersonen in der Regel keine derartigen Spezialisten zur Verfügung haben[296]. Die Kunden von Investitionsgüterherstellern werden deshalb in der Regel nicht bereit sein, hohe Prämien für den Einsatz einer Marke zu zahlen. Eine systemübergreifende Marke wäre deshalb beim Vertrieb standardisierbarer Investitionsgüter meist ein zu schwaches Kontrollinstrument.

6.4.2.3 Franchising als Vertriebsweg spezieller Post- und Bankdienste?

Durch den steigenden Wettbewerbsdruck zeichnet sich in den letzten Jahren in der Branche der Banken ein Trend ab, der neben den spektakulären Fusionswellen weitgehend unbeachtet bleibt: Die Banken verändern ihre interne Strukturen, wobei vor allem die Struktur der Vertriebswege zur Disposition steht. Einerseits ist dies auf technische Innovationen zurückzuführen, die neue Vertriebssysteme ermöglichen (Internetbanking, Phone-Banking). Auf der anderen Seite existieren Überlegungen, auch die ortsgebundenen Vertriebswege - die bisher fast ausschließlich als Filialsysteme konzipiert sind - neu zu strukturieren. Die Analyse der vorliegenden Arbeit zeigt, daß Teile des Vertriebsnetzes franchisiert werden können, wenn sich in den Franchise-Outlets auf Bankprodukte spezialisiert wird, die zum Vertrieb über Franchise-Systeme geeignet sind. Dies dürfte vor allem bei Bankprodukten der Fall sein, die durch eine hohe Service- und Beratungsintensität charakterisiert sind (Bsp.: Kontoeröffnung und -pflege, Auszahlung größerer Bargeld- und Valutabeträge, Beratung bei der Baufinanzierung, Vergabe von Kleinkrediten). Damit auch Kundenkreise angesprochen werden, die bereit sind, für den Einsatz einer Marke Qualitätsprämien zu zahlen, sollten aller-

---

[295] Vgl. Pauli, 1992, S. 208.

[296] Diese Überlegungen weisen Gemeinsamkeiten zu Ansätzen aus der Makroökonomie auf, in denen über ähnliche Argumente begründet wird, weshalb Arbeitgeber meist korrekte Preiserwartungen haben, während Arbeitnehmer falsche Preiserwartungen haben können. Vgl. Heubes, 1995, S. 220-221.

dings fast ausschließlich Privatkunden und kleine und mittlere Betriebe angesprochen werden.

Die Vertriebswege der Deutschen Post AG stehen ebenfalls auf dem Prüfstand, ausgelöst durch die Privatisierung und den aufgrund der Deregulierung steigenden Wettbewerbsdruck, wobei franchiseähnliche Strukturen eingesetzt werden. So werden beispielsweise in Bäckereien, Supermärkten oder Tankstellen „Post-Ecken" eingerichtet, an denen Standarddienstleistungen (Annahme üblicher Postsendungen, Ausgabe von Briefmarken oder Wertsendungen) erbracht werden. Die vorliegende Arbeit zeigt, daß diese Konzepte erfolgversprechend sind. Das Postgeschäft ist eine know-how-intensive Branche. Zudem dürfte das an die Franchise-Nehmer übertragene Know-How zum Großteil entwertet werden, wenn der Franchise-Vertrag aufgelöst wird. Da auf Franchise-Nehmer zurückgegriffen werden soll, die Eigentümer von Geschäften sind, in denen nicht nur Postprodukte verkauft werden, wird außerdem vermieden, daß die Kapitalgüter der Franchise-Nehmer hochspezifisch in bezug auf die Assets der Post sind. Gleichzeitig dürfte die relative Bedeutung des Agenten in Geschäften, in denen Sortimentsbildungseffekte zwischen dem Kauf von Produkten der Post und anderen Gütern genutzt werden können, höher sein als in Outlets, in denen nur Produkte der Post vertrieben werden. Zur besseren Steuerung der indirekten Kontrolle sollte allerdings überlegt werden, eine eigenständige Marke für den Vertriebsweg des Franchisings zu konzipieren.

7 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Analyse im Kapitel VI schließt den Kreis, der mit der Frage nach dem Wesen des Franchisings eröffnet worden ist. Während in den Kapiteln III bis V die Effizienzunterschiede zwischen den Franchise- und den Filialsystemen und typische Vertragsinhalte realer Franchise-Verträge erklärt wurden, stellt Kapitel VI die Unterschiede zwischen dem Franchising und den anderen hybriden Konzepten auf der Basis eines Effizienzvergleichs dar. Dabei werden folgende Erkenntnisse gewonnen:

1) Es wird gezeigt, daß Wettbewerbsverbote nicht nur aus einer Ex-post-Sicht den unerwünschten Abfluß von Know-How erschweren oder sogar verhindern können, sondern daß sie gleichzeitig aus einer Ex-ante-Sicht Instrumente darstellen, mit denen der Prinzipal zur Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows angereizt werden kann. Allerdings ist einschränkend hinzuzufügen, daß der Wirkungsgrad der Wettbewerbsverbote durch Verifizierungsprobleme eingeschränkt wird.

2) Die formale Analyse verdeutlicht, daß das Eigentum an bestimmten Assets dazu genutzt werden kann, den bei der Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows auftretenden negativen Know-How-Effekt zu vermindern, indem der Prinzipal indirekte Kontrolle über das übertragene Know-How ausübt. Dabei wird gezeigt, daß der Prinzipal in der Regel zwischen zwei Alternativen wählen kann:

a) Er kann das Eigentum an den vor Ort eingesetzten Kapitalgütern erwerben, wodurch ein Filialsystem entsteht. Je spezifischer das übertragene Know-How in bezug auf diese Kapitalgüter ist, umso höher sind die Anreize des Prinzipals zur Entwicklung und Übertragung des nicht-patentierbaren Know-Hows. Diese Überlegung fundiert die Internalisierungstheorie und den OLI-Ansatz.

b) Falls die nicht-kontraktierbaren Investitionen des Agenten nicht unbedeutend sind, ist es aber in der Regel effizienter, eine dezentrale Eigentumsstruktur zu wählen. Bei Vertriebssystemen mit räumlich verstreuten Verkaufsstellen stellt dann der Einsatz einer Marke das einfachste, zuverlässigste und praktikabelste Instrument dar, mit dem der Prinzipal trotz dezentraler Eigentumsstruktur indirekte Kontrolle über das von ihm entwickelte Know How ausüben kann.

3) Die zentrale Erkenntnis besteht darin, daß der Marke somit eine indirekte Kontrollfunktion im Innenverhältnis von Franchise-Systemen zugesprochen wird. Diese Sichtweise erklärt einerseits, weshalb der Einsatz einer Marke eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems ist. Andererseits werden durch die Verbindung zwischen den Strukturmerkmalen „Einsatz einer systemübergreifenden Marke“ und „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Faktor“ die Effizienzunterschiede zwischen Franchising und den anderen hybriden Konzepte erklärt. Dabei wird festgestellt, daß sich die anderen hybriden Konzepte zu Franchise-Systemen umwandeln, sofern nicht-patentierbares Know-How zum wesentlichen Input-Faktor wird und gleichzeitig die Implementierung einer systemübergreifenden Marke möglich ist. Das Franchising kann deshalb als „Lizenzierung nicht-patentierbaren Know-Hows“ betrachtet werden.

4) Durch Rückgriff auf Kapitel V und durch eine Verbindung zwischen der Marke und den vor Ort eingesetzten Kapitalgütern wird erklärt, weshalb die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers in der Regel weder gering noch hochspezifisch sind, sondern statt dessen eine „mittlere“ Spezifität aufweisen.

5) Die Sichtweise über die indirekte Kontrollfunktion von Marken im Innenverhältnis begründet, weshalb Produkte und Dienstleistungen, die über Franchise-Systeme vertrieben werden, in der Regel eine gewisse Standardisierbarkeit aufweisen. Der Grund hierfür ist darin zu suchen, daß die Marke nur dann eine Kontrollfunktion im

Innenverhältnis ausüben kann, wenn sie gleichzeitig eine Signalisierungsfunktion im *Außenverhältnis* übernimmt.

6) Die Erkenntnisse aus den Kapitel V und VI werden dazu genutzt, einen Kriterienkatalog aufzustellen, mit dem die Franchise-Eignung bestimmter Produkte und Dienstleistungen überprüft werden kann. Die konkrete Anwendung dieses Katalogs auf verschiedene Wirtschaftsbereiche erklärt, weshalb Franchising hauptsächlich zum Vertrieb von Konsumgütern und Dienstleistungen eingesetzt wird. Gleichzeitig wird begründet, weshalb sich Investitionsgüter und freiberufliche Dienstleistungen nur in Ausnahmefällen für den Vertrieb über Franchise-Systeme eignen. Zusätzlich wird gezeigt, daß bestimmte Teilbereiche der Vertriebsnetze von Post und Banken Ansätze zur Implementierung von Franchise-Systemen bieten.

VII. Zusammenfassung und offene Fragen

1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurden die drei Erkenntnisziele vorgestellt, die sich ihrerseits in verschiedenen Fragestellungen niederschlagen. Bei der Zusammenfassung der Erkenntnisse wird deshalb so vorgegangen, daß die Erkenntnisse anhand dieser Erkenntnisziele geordnet dargestellt werden.

1.1 Erkenntnisse über den Effizienzwettbewerb zwischen Institutionsformen

Die Kapitel II bis VI verdeutlichen, daß Institutionen unterschiedliche Anreizmuster für die am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Personen setzen. Die wesentlichen Strukturelemente stellen dabei die Art der Entlohung, die Kapital- und Eigentumsstrukturen und die Art der eingesetzten Assets dar. Für die allgemeine Analyse von Institutionen können aus dem Vergleich des Franchisings mit den Filialsystemen folgende Erkenntnisse gezogen werden:

1) Kapitel III zeigt, daß fähige Agenten über eine Verlustbeteiligung gescreent werden können. Zusätzlich eröffnet die Gewährung von Eigenkapital durch den Agenten die Möglichkeit, eine extreme Gewinnbeteiligung des Agenten zu implementieren.
2) Eigentumsrechte stellen Machtinstrumente dar, mit denen sich ein Akteur vor Hold-Up-Versuchen anderer Personen wehren kann. Zur Implementierung einer extremen Gewinn- und Verlustbeteiligung des Agenten kann es deshalb notwendig sein, Eigentumsrechte auf den Agenten zu übertragen. Entscheidend für die Frage, ob nicht auch ein Pächter, ein Angestellter (durch stille Beteiligungen oder Vorzugsaktien) oder ein Leasingnehmer zum Empfänger des residualen Einkommens werden kann, ist der Grad der Manipulierbarkeit dieses Einkommens durch den Prinzipal.
3) Die Analyse im Kapitel IV zeigt, daß die Hinterlegung „echter“ Geiseln durch den Agenten effizient sein kann, wenn der Prinzipal ein bestimmtes Verhalten seines Agenten erreichen und dabei Verifizierungsprobleme umgehen will. In der Realität dürften aber meist große Hindernisse bei der Implementierung derartiger Geiseln auftreten, da diese Geiseln häufig nicht aneignungssicher sind und deshalb keine „häßlichen Prinzessinnen“ darstellen. Diese Überlegung kann zur Diskussion der sogenannten **Delayed-Payment-Entlohnung** genutzt werden. Diese Entlohnungsform - die sowohl innerhalb von Unternehmungen als auch in Geschäftsbeziehungen zwischen selbständigen Vertragspartnern eingesetzt werden kann - basiert auf der

Idee, den Agenten für einige Zeit *unterhalb* seines Reservationslohns zu bezahlen, ihn dafür aber im Gegenzug nach einer gewissen Zeit *oberhalb* seines Reservationslohns zu entlohnen[297]. Da der Agent bei einem derartigen Entlohnungsschema zu Beginn der Beziehung Sunk-Kosten in Form eines freiwilligen Lohnverzichts trägt, hinterlegt er dadurch eine implizite Geisel, die der Prinzipal zu verschiedenen Zwecken nutzen kann. Delayed-Payment-Schemata können z.B. zu den im Kapitel III beschriebenen Screening- und Motivationsfunktionen eingesetzt werden. Zusätzlich binden sie den Agenten an den Prinzipal, da der Agent nur dann in den Genuß der späteren Zusatzentlohnung kommen kann, wenn er mit dem Prinzipal zusammenarbeitet. Dadurch kann der Abfluß von Know-How verhindert werden, so daß Delayed-Payment-Schemata Instrumente darstellen, mit denen die permanente Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows unterstützt wird - ein Aspekt, der aufgrund der noch folgenden Kritik nicht bereits im Kapitel VI genannt wurde. Da die Entlohnung beim Einsatz von Delayed-Payment-Schemata so konzipiert werden kann, daß der Agent aus einer Ex-ante-Sicht nur in der Höhe seines Reservationslohns bezahlt wird, wäre diese Art der Entlohnung effizient. Weshalb werden sie dann nur so selten in der Praxis eingesetzt? Der Grund liegt in der Tatsache begründet, daß die implizite Geisel, die der Agent bei einem Delayed-Payment-Schemata hinterlegt, keine „häßliche Prinzessin" darstellt. Der Prinzipal hat beim Übergang zur Phase, in der er den Agenten wie versprochen oberhalb dessen Reservationslohns bezahlen müßte, in der Regel Anreize, sein Versprechen zu brechen und den Agenten unter einem Vorwand zu entlassen. Da der Agent dies antizipiert, wird er nicht bereit sein, sich auf eine Delayed-Payment-Entlohnung einzulassen[298].

4) Die Analyse im Kapitel V verdeutlicht, daß Unternehmungen Grenzen aufweisen, die nicht einfach auf exogen in die Analyse eingeführte „Bürokratiekosten" oder Managementengpässe zurückgeführt werden können (was im Transaktionskostenansatz unterstellt wird). Statt dessen liegen die Unternehmungsgrenzen in den Anreizwirkungen der Eigentumsstrukturen begründet. Denn die Zusammenfassung einer zu großen Anzahl von Eigentumsrechten in den Händen einer Zentralinstanz führt dazu, daß die Hold-Up-Gefahr aus der Sicht der Mitarbeiter (und gegebenenfalls auch extrem abhängiger Vertragspartner) so groß wird, daß eine Zerteilung der Unternehmung effizienter ist. Die Skepsis gegenüber Konglomeraten und den in

[297] Vgl. Krueger, 1991, S. 75-77.

[298] Es kann zwar sein, daß der Prinzipal durch Reputationseffekte entsprechend diszipliniert wird. Da er in der Regel aber nach dem Verlust seiner Reputation immer noch auf andere Entlohnungsschema zurückgreifen kann, dürften Reputationsaspekte von untergeordneter Bedeutung sein.

den 90ern auftretenden Rückzug zum Kerngeschäft, der auch als Konzentration auf Kernkompetenzen bezeichnet wird, erhalten durch diese Überlegungen ein theoretisches Fundament. Darüber hinaus können diese Überlegungen helfen, der „Big-Business"- bzw. „Wachstums-"Falle zu entgehen.

5) Kapitel VI stellt die Anreizprobleme dar, die sich ergeben, wenn eine Geschäftsbeziehung auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows basiert, was durch die Umwandlung der Industrie- in eine Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft zunehmend der Fall sein wird. Gleichzeitig werden Instrumente vorgestellt, mit denen diese Anreizprobleme vermindert werden können. Die vorliegende Arbeit präzisiert in diesem Zusammenhang die Internalisierungstheorie und den OLI-Ansatz: Die indirekte Kontrolle über nicht-patentierbares Know-How muß nicht mit der Bildung von Unternehmungen begleitet sein, sondern kann auch - allerdings in abgeschwächter Form - in Geschäftsbeziehungen mit dezentralen Eigentumsstrukturen erreicht werden. Internalisierung ist somit *keine* notwendige Voraussetzung für die Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows. In diesem Zusammenhang wird gezeigt, daß Marken nicht nur eine Signalisierungsfunktion im Außenverhältnis haben, sondern auch als Instrumente zur indirekten Kontrolle nicht-patentierbaren Know-Hows im Innenverhältnis von Geschäftsbeziehungen genutzt werden können.

6) Die Analyse in den Kapiteln V und VI gewährt Einblicke in die Wirkungsweise hybrider Institutionsformen. Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurde hervorgehoben, daß sich die bisherige Literatur zu wenig mit diesen Konzepten beschäftigt, obwohl die Verbreitung hybrider Institutionen im realen Wirtschaftsleben ständig zunimmt. Die wesentlichen Erkenntnisse lauten:

- *Erkenntnis aus Kapitel V:* Liegen unvollständige Verträge vor, besteht der wesentliche Unterschied zwischen hybriden Konzepten und Unternehmungen in den unterschiedlichen Eigentums- und dadurch Macht- und Anreizstrukturen für die beteiligten Personen. Hybride Institutionen gewähren in der Regel eine ausgewogenere Macht- und Anreizstruktur als dies bei Unternehmungen der Fall ist.
- *Erkenntnis aus Kapitel VI:* Auf der anderen Seite ist bei hybriden Konzepten die Macht des Agenten in der Regel geringer als bei Spot-Verträgen, da über bestimmte Instrumente (Einsatz systemübergreifender Marken, technisch-organisatorische Instrumente der Kontrolle) ein Mindestmaß an Abhängigkeit geschaffen wird, um dem Prinzipal höhere Anreize zu gewähren als bei völlig unabhängigen Akteuren. Je geringer diese indirekte Kontrolle durch den Prinzipal ausfällt, umso stärker nähern sich die hybriden Formen den Spot-Markt-Verträgen an. In diesem Zusammenhang

ist darauf hinzuweisen, daß Markenlizenzen in der Literatur teilweise nicht mehr als hybrides Konzept, sondern als Marktlösung bezeichnet werden.

Die anhand des Zentralisierungsgrads vorgenommene Einordnung hybrider Institutionen zwischen den Extremformen „Unternehmung" und „Spot-Markt", die im Kapitel II dargestellt und gleichzeitig aufgrund ihrer deskriptiven Ausrichtung kritisiert wurde (vgl. Abbildung 2), erhält durch diese Erkenntnisse eine theoretisch überzeugende Fundierung. Es darf dabei aber nicht übersehen werden, daß zwischen Unternehmungen, Marktlösungen und hybriden Institutionen nur dann Unterschiede in den Machtverhältnissen auftreten, wenn die zugrunde liegenden Verträge unvollständig sind. Sind Verträge dagegen (nahezu) vollständig, kann ein Prinzipal über Spot-Markt-Verträge dieselbe Abhängigkeit seines Vertragspartners kreieren wie in einer Unternehmung oder einer hybriden Institution.

1.2 Erklärung typischer Elemente von Franchise-Verträgen

Als Nebenprodukt des Effizienzvergleichs zwischen Franchising und den anderen Konzepten werden folgende Erkenntnisse über typische Elemente von Franchise-Verträgen gewonnen:

1) Der Franchise-Nehmer ist vertraglich verpflichtet, einen Großteil der Kapitalgüter mit Eigenkapital zu finanzieren, weil auf diese Art und Weise Sunk-Kosten kreiert werden, durch die eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Franchise-Nehmers gebildet wird.
2) Franchise-Verträge ohne Rückkaufklauseln sind nur dann funktionsfähig, wenn dem Franchise-Geber beim Wechsel seines Agenten entsprechend hohe Kosten anfallen würden. In der Realität ist allerdings festzustellen, daß in den meisten Franchise-Verträgen Rückkaufklauseln eingesetzt werden, was ein Indiz dafür ist, daß die Wechsel-Kosten nur in wenigen Systemen ausreichend hoch sind, um vor opportunistischer Aneigung schützen zu können.
3) Enthält die Rückkaufklausel einen Zusatzparagraphen, können die spezifischen Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers eine Geisel-Funktion ausüben. Weil es hierzu aber der Verifizierung eines Fehlverhaltens des Franchise-Nehmers vor Gericht bedarf, stellen Vertragsstrafen Instrumente dar, mit denen mindestens dieselbe Geisel-Wirkung erzielt werden kann.
4) In der Regel enthalten die Rückkaufklauseln keinen Zusatzparagraphen, sondern dienen einzig und allein dem Schutz der spezifischen Kapitalgüter des Franchise-

Nehmers. Der Verzicht auf den Zusatzparagraphen führt dazu, daß die spezifischen Kapitalgüter keine Geisel-Funktion ausüben können.

5) Die optionale Ausgestaltung der meisten Rückkaufklauseln bewirkt, daß der Franchise-Nehmer höhere Anreize dazu hat, auf eigene Kosten nicht-kontraktierbare Investitionen vorzunehmen, als dies bei den Rückkaufklauseln der Fall ist, die unwiderruflich mit der Kündigung greifen.
6) Die Eintrittsgebühr erfüllt innerhalb eines Franchise-Systems zwei Funktionen. Einerseits kann sie vom Franchise-Geber dazu eingesetzt werden, implizite Geiseln seines Franchise-Nehmers in Form *spezifischen* Humankapitals zu bilden. Andererseits kann sie dazu verwendet werden, den Franchise-Geber für die Kosten der Übertragung des Einstiegs-Know-How-Pakets zu entlohnen und ihn so vor Aneignungsproblemen zu schützen, was die *unspezifischen* Bestandteile dieses Know-Hows betrifft.
7) Wettbewerbsverbote können ebenfalls zwei Funktionen erfüllen. Erstens können sie die Geisel-Funktion unternehmensspezifischen Humankapitals auf branchenspezifisches Humankapital ausweiten. Zweitens können sie dazu verwendet werden, den unerwünschten Abfluß von Know-How zu erschweren und dadurch die Anreize des Prinzipals zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows erhöhen. Es treten jedoch Verifizierungsprobleme auf, die den Wirkungsgrad von Wettbewerbsverboten nachhaltig stören können.

1.3 Erklärung des Wesens von Franchising

Der bedeutendste Erkenntnisfortschritt der vorliegenden Arbeit besteht darin, daß das Wesen des Franchisings umfassend erklärt wird. Die Analyse in den Kapiteln III bis V zeigt, daß zwischen den Franchise- und den Filialsystemen folgende Effizienzunterschiede vorliegen:

1) Im Vergleich zu einer fixen Entlohnung führt die extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Franchise-Nehmers zu höheren Motivationsanreizen und zu verbesserten Screeningwirkungen. Auf der anderen Seite entstehen dadurch Anreizverschlechterungen auf der Seite des Prinzipals. Außerdem ist festzustellen, daß die extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung des Franchise-Nehmers zu einer ineffizienten Risikoaufteilung führt. Über die Frage, ob das Franchising zu einer höheren Free-Rider-Gefahr für die Marke führt als dies bei einem Filialsystem der Fall ist, kann dagegen keine eindeutige Aussage getroffen werden. Durch die Modifizierung der Filiallösung wird aber gezeigt, daß diese Effizienzunterschiede noch nicht erklären

können, weshalb Franchise- und Filialsysteme unterschiedliche Eigentumsstrukturen aufweisen.

2) Die Analyse im Kapitel V zeigt, daß die unterschiedlichen Eigentumsstrukturen für die beteiligten Akteure zu unterschiedlichen Anreizen führen, auf eigene Kosten nicht-kontraktierbare Investitionen vorzunehmen. Da Eigentumsrechte in der Regel Machtquellen darstellen, mit denen einerseits die eigenen nicht-kontraktierbaren Investitionserträge verteidigt (effizienzerhöhender Aspekt), andererseits aber auch die Erträge des Gegenübers „überfallen" werden können (effizienzmindernder Aspekt), bewirkt die dezentrale Eigentumsstruktur des Franchisings in der Regel höhere Investitionsanreize für den Agenten als dies in einem Filialsystem der Fall ist, während gleichzeitig die Anreize des Prinzipals in einem Franchise-System geringer sind als in einer Filialkette. Wenn die Investitionen des Agenten eine entsprechende relative Bedeutung aufweisen und gleichzeitig die Spezifität der vor Ort eingesetzten Kapitalgüter nicht zu hoch ist, ist ein Franchise-System effizienter als eine Filialkette.

3) Durch Überlegungen, die über die Verifizierbarkeit realer Kostenarten und über die Manipulierbarkeit des residualen Einkommens angestellt werden, wird gezeigt, daß der freiwillige Machtverzicht des Franchise-Gebers auch als Instrument interpretiert werden kann, mit dem sich der Prinzipal an eine extreme Gewinn- und Verlustbeteiligung seines Agenten bindet.

Die Erklärung der unterschiedlichen Eigentumsstrukturen von Franchise- und Filialsystemen stellt einen bedeutenden Erkenntnisfortschritt gegenüber der bisherigen Literatur dar. Das Wesen des Franchisings wird aber erst durch die Abgrenzung zu den anderen hybriden Konzepten umfassend erklärt. Durch eine Modifikation des GHM-Ansatzes werden folgende Erkenntnisse gewonnen:

1) Der Einsatz einer Marke ist eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung eines Franchise-Systems, weil eine systemübergreifende Marke den Franchise-Geber in die Lage versetzt, indirekte Kontrolle über das von ihm entwickelte und auf die Franchise-Nehmer übertragene nicht-patentierbare Know-How auszuüben. Dadurch wird die Anreizproblematik vermindert, die bei der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows auftritt.

2) Den anderen hybriden Vertriebskonzepten mangelt es an derartigen indirekten Kontrollmechanismen. Dies erklärt, weshalb in Vertriebssystemen mit dezentraler Eigentumsstruktur eine Verbindung zwischen den Strukturmerkmalen „nicht-patentierbares Know-How als wesentlicher Input-Faktor" und „Einsatz einer systemübergreifenden Marke" beobachtet werden kann. Außerdem führt diese Verbindung zwi-

schen beiden Strukturmerkmalen dazu, Franchising als „Lizenzierung nicht-patentierbaren Know-Hows" aufzufassen und die These aufzustellen, daß sich die anderen hybriden Konzepte zu Franchise-Systemen umwandeln, wenn nicht-patentierbares Know-How zu einem wesentlichen Input-Faktor wird und gleichzeitig die Implementierung einer systemübergreifenden Marke möglich ist.

Zusammenfassend kann somit das Wesen des Franchisings folgendermaßen beschrieben und erklärt werden:

Das Wesen des Franchisings:
Basiert ein Vertriebssystem auf der permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows, ist Franchising aufgrund der Kontrollwirkungen der Marke effizienter als die anderen hybriden Vertriebskonzepte, denen es an Instrumenten zur Ausübung einer indirekten Kontrolle mangelt. Gleichzeitig erhält der Agent aufgrund der dezentralen Eigentumsstruktur höhere Anreize, nicht-kontraktierbare Investitionen zu tätigen, als dies in einem Filialsystem der Fall ist. Das Franchise-System ist somit durch eine ausgewogene Macht- und Anreizstruktur gekennzeichnet. Aufgrund der Abhängigkeit von der Marke ist der Franchise-Nehmer nicht als üblicher Selbständiger zu bezeichnen. Aufgrund der dezentralen Eigentumsstruktur besitzt er aber mehr Macht als ein angestellter Filialleiter. Der Franchise-Nehmer kann deshalb als „dependent Entrepreneur" bezeichnet werden.

Durch dieses umfassende Verständnis der Institutionsform „Franchising" können wichtige Aspekte und Beobachtungen erklärt werden:

1) Eine sehr hohe Spezifität spricht in der Regel für die Implementierung eines Filialsystems. Wird von steuerlichen und arbeitsrechtlichen Aspekten abgesehen, ist festzuhalten, daß eine Scheinselbständigkeit von Franchise-Nehmern in der Regel ökonomisch ineffizient ist. Auf der anderen Seite ist festzustellen, daß in Franchise-Systemen die vor Ort eingesetzten Kapitalgüter sehr häufig zur Visualisierung der Marke genutzt werden. Außerdem ist anzunehmen, daß die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers zum Teil entwertet werden, wenn das vor Ort eingesetzte Know-How (über das der Franchise-Geber eine mehr oder minder starke indirekte Kontrolle ausüben kann) entwertet wird. Dies führt dazu, daß die Kapitalgüter eines Franchise-Nehmers weder gering noch hochspezifisch sind, sondern meistens eine „mittlere" Spezifität aufweisen.
2) Damit die Marke eine indirekte Kontrollfunktion im Innenverhältnis übernehmen kann, muß eine Signalisierungsfunktion im Außenverhältnis vorliegen. Dies erklärt,

weshalb Produkte und Dienstleistungen, die über Franchise-Systeme vertrieben werden, standardisierbar sein müssen. Zusätzlich muß gewährleistet sein, daß die Kunden den Einsatz einer Marke mit einer entsprechend hohen Qualitätsprämie belohnen. Ist dies nicht der Fall, wird die indirekte Kontrolle zu schwach sein, um dem Franchise-Geber ausreichende Anreize zur permanenten Entwicklung und Übertragung nicht-patentierbaren Know-Hows zu gewähren. Diese Überlegung erklärt, weshalb Franchise-Systeme fast ausschließlich zum Vertrieb von Konsumgütern und Konsumdienstleistungen eingesetzt werden, während sie nur selten im Investitionsgüterbereich oder beim Vertrieb freiberuflicher Dienstleistungen anzutreffen sind. Außerdem gestattet diese Überlegung, konkrete Dienstleistungen (freiberufliche Dienstleistungen, Post- und Bankdienste) auf ihre Franchise-Eignung hin zu untersuchen.

Zum Abschluß der vorliegenden Arbeit wird im folgenden Abschnitt auf die offenen Probleme der Analyse des Franchisings eingegangen.

2 Offene Fragen

Die gesamte Arbeit bewegt sich auf einer effizienzvergleichenden Ebene, da nur auf diesem Weg das Wesen des Franchisings erklärt werden kann. Die gewählte Analyseebene führt dazu, daß die Wahl zwischen dem Franchising und den anderen Konzepten als eine Alles-oder-Nichts-Entscheidung dargestellt wird. Mit anderen Worten: Die Analyse der vorliegenden Arbeit, die sich nur auf die Beziehung zwischen dem Prinzipal und einem Agenten konzentriert, impliziert, daß in einer Kette oder einer Branche entweder nur Franchising oder nur eines der anderen Konzepte eingesetzt wird. Insofern mangelt es trotz einer auf der folgenden Seite noch vorzunehmenden Einschränkung nicht nur in der bisherigen Literatur, sondern auch in der vorliegenden Arbeit an Argumenten zur Beantwortung folgender Fragen:

1) Weshalb existieren Branchen, in denen *gleichzeitig* Franchise-Ketten und Filialsysteme anzutreffen sind?
2) Weshalb existieren die sogenannten Mischsysteme, in denen *gleichzeitig* Franchise-Outlets und Filialen eingesetzt werden?

Die beiden Fragestellungen klingen zwar ähnlich, beziehen sich aber auf unterschiedliche Analyseebenen. Die erste Frage betrifft den Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Ketten. Zur Beantwortung dieser Frage müssen meines Erachtens strategische Überlegungen herangezogen werden. Eine Analyse der strategischen Implikationen des

Franchisings im Rahmen **oligopolistischen Wettbewerbs** dürfte in diesem Zusammenhang zu interessanten Erkenntnissen führen.

Die zweite Frage bewegt sich dagegen auf einer *intra*organisationalen Ebene. Zur Beantwortung dieser Frage bedarf es meines Erachtens einer Analyse mit mehreren Agenten. Durch diese Analyseebene dürften interessante Erkenntnisse über die Effizienz von Systemen gewonnen werden, in denen bewußt unterschiedliche Institutionsformen gemischt werden. Die bisherigen Ausführungen in der Literatur lassen vermuten, daß ein Franchise-Geber durch eigene Filialen Informationsasymmetrien zwischen seinen Franchise-Nehmern und sich abbauen kann[299].

Abschließend ist noch anzumerken, daß die Überlegungen der Kapitel V und VI einen Ansatzpunkte zur Erklärung von Mischsystemen bieten, indem auf Macht- statt auf Informationsverteilungsaspekte eingegegangen wird. Durch die Ansiedlung von Filialen in einem Gebiet mit mächtigen Franchise-Nehmern kann der Franchise-Geber ein "Fein-Tuning" der Machtverhältnisse bewirken. Da der Franchise-Geber im Back-Drop-Fall auf seine vor Ort angesiedelten Filialen zurückgreifen und dadurch regionale Marktanteile behalten kann, erhöht ein Mischsystem seine Verhandlungsmacht, wodurch seine Anreize zur Generierung von Know-How höher sind als bei einem reinen Franchise-System. Es sinken zwar die Anreize der Franchise-Nehmer, aber sie sind immer noch höher als bei einem reinen Filialsystem. Gemäß dieser Sichtweise könnten Mischsysteme als "Machtmischsysteme" erklärt werden und dürften vor allem dort anzutreffen sein, wo ein sehr hoher Know-How-Bedarf bei gleichzeitig hoher Bedeutung der Agenten vorliegt und unverhältnismäßig mächtige Franchise-Nehmer anzutreffen sind, deren Machtfülle ohne adäquate Gegenmacht des Franchise-Gebers zu langfristig ineffizienten Anreizstrukturen führen würde.

---

[299] Vgl. z.B. Dutta et al., 1995; Kaufmann/Lafontaine, 1994a, S. 101-108.

Lexikon der wichtigsten Begriffe

Anmerkung: Dieses Lexikon richtet sich in erster Linie an fachfremde Leser. Deshalb werden keine wissenschaftlichen Definitionen widergegeben. Ziel ist es vielmehr, durch allgemein verständliche Formulierungen ein Gefühl für die einzelnen Begriffe zu vermitteln.

Agent: Als A. wird ein Akteur bezeichnet, der für einen *Prinzipal* (oder auch für andere Agenten) Dienste erbringt. Vgl. auch: Prinzipal-Agenten-Ansatz.

Asset: Ein A. ist allgemein betrachtet ein materieller oder immaterieller Gegenstand. In der Volkswirtschaftslehre und in der vorliegenden Arbeit werden unter diesem Begriff Produktionsfaktoren (Humankapital und Kapitalgüter bzw. *Human-* und *Non-Human-Assets*) verstanden.

Ausschlußprinzip: Das A. ist gültig, wenn der Eigentümer eines *Assets* faktisch kontrollieren und bestimmen kann, wer Zugang zu seinem Asset hat.

Back-Drop-Ertrag: Ertrag, den eine Person außerhalb der Geschäftsbeziehung mit einem bestimmten Partner erzielen kann. Der B.D.E. ist um die *Quasi-Rente* geringer als der Ertrag innerhalb der Geschäftsbeziehung.

Bedingung erster Ordnung: Erste Ableitung eines Maximierungs- oder Minimierungskalküls, die gleich Null gesetzt wird, um so daß Optimum ermitteln zu können.

Bedingung zweiter Ordnung: Zweite Ableitung eines Maximierungs- oder Minimierungskalküls. Bei einem Maximierungskalkül muß die B.z.O. kleiner Null sein, damit ein Maximum vorliegt. Bei einem Minimierungskalkül muß sie dagegen größer Null sein, damit ein Minimum vorliegt.

Bedingung der Anreiz-Verträglichkeit: Diese Bedingung stellt sicher, daß die Bezahlung eines ehrlichen *Agenten* mindestens ebenso hoch ist wie der erwartete Gewinn, den ein betrügerischer Agent erzielt. Ist diese Bedingung erfüllt (beispielsweise weil „echte" *Geiseln* oder *Informationsrenten* eingesetzt werden), wird sich der Agent an den vereinbarten Vertrag halten.

Break-Even-Punkt: Verkaufte Menge, ab der von der Verlust- zur Gewinnzone übergegangen wird. Der B.E.P. gibt darüber Auskunft, welche Kapazitätsauslastung benötigt wird, damit keine Verluste erwirtschaftet werden.

Comparative Approach: Dieser Begriff stammt aus dem *Transaktionskostenansatz* und besagt, daß die Existenz und das Wesen einer Institutionsform nur dadurch erklärt

werden kann, daß ein Effizienzvergleich mit anderen Institutionsformen durchgeführt wird.

Cost- und Profit-Sharing-Vertrag: Vertrag, in dem detailliert festgelegt ist, welchen Anteil die einzelnen Geschäfts- und Vertragspartner an den Kosten und Erträgen der Geschäftsbeziehung haben.

Delayed-Payment-Entlohnung: Entlohnungsform, bei welcher der Agent zuerst unterhalb seines *Reservationslohns* bezahlt wird, im Gegenzug dafür aber nach einer gewissen Zeit oberhalb dieses Betrags entlohnt wird. Ziel ist es, den Agenten an die Unternehmung des Prinzipals zu binden bzw. eine implizite *Geisel* des Agenten zu kreieren, ohne dem Agenten (zu hohe) *Informationsrenten* zahlen zu müssen. Problematisch ist aber die Tatsache, daß der Lohnverzicht des Agenten zu Beginn der Geschäftsbeziehung meistens keine *Ugly-Princess* darstellt.

Dominanz: Eine Strategie A ist gegenüber einer Strategie B stark dominant, wenn A in jeder erdenklichen Situation bessere Ergebnisse erzielt als B. Die Strategie A ist dagegen nur schwach dominant gegenüber B, wenn A in einigen Situationen besser ist als B, es aber auch Situationen gibt, in denen A und B zu denselben Ergebnissen führen.

Double-Mark-Up-Problematik: Dieses Problem, das auch als Problem des zweiten Gewinnaufschlags bezeichnet wird, tritt auf, wenn hintereinander gelagerte Produktions- und/oder Handelsstufen vorliegen und beide Stufen Marktmacht aufweisen. Der Einfluß auf die Preise, der aus dieser Marktmacht resultiert, bewirkt, daß auf jeder Stufe ein Gewinnaufschlag vorgenommen wird. Dies führt zu einem ineffizienten Verkaufsvolumen.

Dual-Distribution-Strategie: Vertriebsstrategie, bei der zwei verschiedene Vertriebskanäle eingesetzt werden. Handelt es sich dabei um den gleichzeitigen Einsatz von Filialen und Franchise-Outlets, entstehen *Mischsysteme*.

Effizienzlohn: Lohn eines Arbeitnehmers, der neben seinem *Reservationslohn* auch noch eine *Informationsrente* erhält.

Erfahrungsgüter: Produkte oder Dienstleistungen, bei denen der Kunde erst nach dem Konsum feststellen kann, welche Qualität diese Güter aufweist. Vgl. auch *Such-* und *Vertrauensgüter*.

Ex-ante-Rente: Eine E.a.R. liegt dann vor, wenn der Barwert einer Aktion größer als Null ist, d.h. wenn die abdiskontierten Ein- und Auszahlungen eines Akteurs einen positiven Nettokapitalwert ergeben. Eine E.a.R. kann als Zusatzgewinn aufgefaßt werden, den ein Akteur erhält.

Ex-post-Profit: Profit, der *nach* einer bestimmten Aktion (z.B. einer Investition) erzielt wird. Die Tatsache, daß ein E.p.P. erwirtschaftet wird, sagt noch nichts darüber aus, ob auch positive *Ex-ante-Renten* realisiert werden, da die E.p.P. noch diskontiert und um vorgelagerte (Investitions-)Kosten bereinigt werden müssen, um zu den Ex-ante-Renten zu gelangen.

Externer Effekt: Ein e.E. liegt vor, wenn die Entscheidung der Person i den Nutzen bzw. den Gewinn der Person j beeinflußt, diese Beeinflussung aber nicht im Kalkül von i berücksichtigt wird. Ziel einer effizienten Koordination von Entscheidungen ist die *Internalisierung externer Effekte.*

Finanzierungsentgelt: Bezahlung, die dem *Agenten* zur Deckung bereits entstandener Finanzierungskosten dient.

First-Mover-Vorteil: Ein F.M.V. liegt vor, wenn ein Akteur dadurch Vorteile erhält, daß er schneller als andere Konkurrenten „ziehen" kann. Bei Schachspielen wird z.B. von einem F.M.V. für den Spieler mit den weißen Figuren gesprochen. In der *Institutionenökonomik* treten häufig F.M.V. auf, wenn der erste Akteur im Markt Zutrittsschranken für Nachfolger aufbauen kann (z.B. durch den Aufbau einer Stammkundenschaft, Lobbyismus, Exklusivverträge mit Händlernetzen oder Spezialliefe-ranten usw.). Es können aber auch Second-Mover-Vorteile auftreten. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn die Nachfolger aus den Fehlern des ersten Akteurs lernen können.

Free-Rider-Gefahr: Die F.R.G., die auch als Gefahr des Trittbrettfahrens bezeichnet wird, tritt auf, wenn mehrere Akteure auf ein *Kollektivgut* zurückgreifen. Wird der F.R.G. nicht durch entsprechende Instrumente (genau spezifizierte und überwachte Eigentumsrechte, Hinterlegung von *Geiseln* usw.) begegnet, kann es der Fall sein, daß sich alle Beteiligten schädlich verhalten, obwohl es aus Sicht der Gruppe besser wäre, schonend mit dem entsprechenden Asset umzugehen. Über die F.R.G. wird z.B. die Überfischung der Weltmeere oder das Abholzen von Regenwäldern erklärt. Innerhalb der *Theorie der Firma* kann über die F.R.G. beispielsweise erklärt werden, weshalb zu Ende eines Geschäftsjahres häufig das Phänomen der „Dezemberaufträge" auftritt (d.h. weshalb zu Ende eines Geschäftsjahrs die Abteilungen einer Unternehmung oder eines Amtes wirtschaftlich gesehen ineffiziente Aufträge vergeben, um sich den bisherigen Budgetumfang für das nächste Jahr zu sichern).

Geisel: Eine G. ist ein Pfand, das ein *Agent* bei seinem *Prinzipal* hinterlegt. Falls der Agent betrügt und dabei durch den Prinzipal entdeckt wird, verliert er den Rückerstattungsanspruch auf diese G. Bei entsprechendem Wert der G. und bei einer angemessenen Entdeckungswahrscheinlichkeit kann dies dazu führen, daß der Agent nicht betrügt. Je nach der Frage, ob der Betrug des Agenten zum Verlust des Rücker-

stattungsanspruchs vor Gericht nachgewiesen werden muß oder nicht, wird zwischen ex- und impliziter G. unterschieden. Bsp.: Vertragsstrafen, Kautionen, spezifische Kapitalgüter usw. Ein bedeutendes Hindernis für die Implementierung von G. in der Realität ist die Tatsache, daß der Prinzipal Anreize haben kann, sich die G. opportunistisch anzueignen. Ziel ist es deshalb, aus einer G. eine *Ugly Princess* zu machen.

Geisel-Idee: s. *Geisel-Ansatz*

Geisel-Ansatz: Der G.A., der auch als Theorie der sich selbst durchsetzenden Verträge bezeichnet wird, ist ein Teilansatz des *Prinzipal-Agenten-Ansatzes* und befaßt sich mit der Frage, wie durch geeignete *Geiseln* die *Informationsrenten* des *Agenten* minimiert werden können.

Geschäftbereichsorganisation: Organisationsform, bei der eine Unternehmung in verschiedene Geschäftsbereiche aufgeteilt wird, die ihrerseits zum Teil als rechtlich eigenständige Tochtergesellschaften konzipiert sind und sich um ein Produkt, eine Produktgruppe, Kundensegmente oder Regionen kümmern. Die Zentrale einer G.B.O. übernimmt als Holding die Aufgabe der Kapitalallokation zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen. Außerdem werden von ihr in der Regel spezielle Aufgaben übernommen, für die in den Geschäftsbereichen nicht genügend Kapazitäten vorhanden sind (Bsp.: Behandlung spezieller Rechtsfragen, Erstellung zentraler Personalakquisitionsstrategien usw.). Die Entlohnung der Geschäftsbereichsleiter, die eine relativ hohe Entscheidungsfreiheit aufweisen, ist häufig an den Erfolg des jeweiligen Geschäftsbereichs gekoppelt. Als Vorteile gegenüber einer klassischen funktionalen Organisationsstruktur (Unterteilung der Unternehmung in die Bereiche Einkauf, Produktion, Vertrieb usw.) werden vor allem die Entlastung der Konzernzenztrale, die hohe Ergebnisorientierung der Geschäftsbereichsleiter und die Möglichkeit der Risikostreuung genannt.

Hold-Up-Gefahr: Diese Gefahr des „Überfalls“ tritt auf, wenn ein Akteur nichtkontraktierbare Investitionen tätigt und damit rechnen muß, daß sich sein Vertragspartner später Teile des Investitionserlöses auf opportunistische Art und Weise aneignet, indem er mit der Beendingung der Geschäftsbeziehung droht. Folge einer ungelösten Hold-Up-Gefahr ist ein ineffizientes Investitionsverhalten.

Human-Asset: Humankapital, das als Produktionsfaktor verwendet wird.

Hybride Institutionen: Als H.I. werden Institutionsformen bezeichnet, die sowohl Elemente einer marktlichen Beziehung als auch einer Unternehmungsbeziehung aufweisen. Bsp.: Franchising, Vertragshändler, Lizenzen, Konzessionen, Handelsvertretersysteme, Virtuelle Organisationen, Strategische Allianzen, Netzwerke.

Informationsrente: Der Teil der Entlohnung, der den *Reservationslohn* des *Agenten* übersteigt und vom *Prinzipal* gezahlt wird, um den Agenten davon abzuhalten, den Prinzipal zu betrügen.

Innere Lösung: Lösung, bei der die betrachteten Variablen im Optimum größer als Null sind. Ist dagegen eine Variable im Optimum kleiner/gleich Null, liegt eine Randlösung vor.

Input-Tying-Klausel: Bezugsbindung; eine I.T.K. schreibt vor, wie hoch der Anteil der Produkte ist, die ein Händler bzw. Franchise-Nehmer von seinem Lieferanten bzw. Franchise-Geber abnehmen muß.

Institutionenökonomik: Die I. befaßt sich mit der Erklärung und Analyse von Institutionen. Bedeutendste Teiltheorie ist die *Theorie der Firma.*

Internalisierung externer Effekte: Eine I.e.E. liegt dann vor, wenn der Verursacher eines *externen Effekts* in seinem Kalkül die Auswirkungen seiner Entscheidung auf andere Akteure berücksichtigt. Instrumente in der Umweltpolitik zur I.e.E. sind z.B. der Einsatz von Umweltsteuern oder Verschmutzungslizenzen. In der Theorie der Firma werden beispielsweise zur Entlohnung von Führungskräften der ersten Managementebene Aktien-Optionen empfohlen, damit diese Manager den Einfluß ihrer Entscheidungen auf den Shareholder-Value (Wert der Unternehmung) internalisieren.

Internalisierungstheorie: Teiltheorie aus der *Theorie der Firma.* Die I. besagt, daß nicht-patentierbares Wissen innerhalb von Unternehmungen besser verwertet werden kann als durch hybride Formen oder über marktliche Beziehungen. Vgl. auch *OLI-Ansatz.*

Kollektivgut: Ein K. liegt vor, wenn mehrere Akteure Zugang zu einem *Asset* haben und die Erlöse aus schädigendem Verhalten dem Schädiger zugute kommen, während sich die negativen Auswirkungen des schädigenden Verhaltens auf alle Beteiligten verteilen. Kollektivgüter sind deshalb für *Free-Rider-Gefahren* anfällig. Bsp.: Marken, bestimmte Umweltgüter (Atmosphäre, Klima usw.), allgemeine Sicherheit vor Kriminalität, Landesverteidigung, Preisniveau u.v.m.

Mark-Up: Aufschlag auf die Grenzkosten eines Produkts. Vgl. auch *Double-Mark-Up-Problematik* und *Qualitätsprämie.*

Master-Franchiser: Ein M.F. erwirbt von einem Franchise-Geber für eine bestimmte Region das Recht, als Franchise-Geber dieser Kette tätig zu sein.

Mischsysteme: Kettensysteme, in denen sowohl Franchise-Outlets als auch Filialen eingesetzt werden. Vgl. auch *Dual-Distribution-Strategie.*

Moral-Hazard-Problem: Problem während der Laufzeit eines Vertrags. Durch geeignete Instrumente (z.B. *Geiseln*, *Informationsrenten*, Überwachung) soll verhindert werden, daß sich ein Agent vertragswidrig verhält.

Nash-Gleichgewicht: Gleichgewicht, das sich bei *nicht-kooperativen*, *simultanen Entscheidungen* ergibt. Vgl. auch *Stackelberg-Gleichgewicht*.

Natürliches Monopol: Ein N.M. liegt vor, wenn die Kostenstruktur in einer Branche so angelegt ist, daß der Markt letztlich von einem Unternehmen dominiert wird, das im Extremfall einen Marktanteil von 100% aufweist. Dies ist häufig der Fall, wenn Produkte oder Dienstleistungen mit hohen Fixkostenanteilen (Bsp.: Schienenverkehr) oder mit Netzwerkexternalitäten (Bsp.: Softwaresysteme) verkauft werden.

Nicht-kooperative Entscheidungen: Eine n.k.E. liegen vor, wenn die einzelnen Akteure Entscheidungen treffen, die nicht gemeinsam beschlossen und ausgeführt werden. Verträge oder Absichtserklärungen sind häufig nicht ausreichend, um eine kooperative Lösung zu implementieren, weil die einzelnen Akteure in der Regel bei der Umsetzung der in dem Vertrag oder in der Absichtserklärung getroffenen Entscheidung eigenständige Entscheidungen darüber fällen können, ob sie sich an die Vereinbarung halten oder nicht.

Nicht-Separabilität im marginalen Bereich: N.S.i.m.B. liegt dann vor, wenn die Entscheidung der Person i keinen Einfluß auf die Entscheidung der Person j hat.

Non-Human-Assets: Materielle und immaterielle Kapitalgüter, die als Produktionsfaktoren verwendet werden.

Non-Profit-Organisationen: N.P.O. sind Institutionen, die keine Gewinnerzielungsabsicht haben. Bsp.: Rotes Kreuz, Kirche usw.

OLI-Ansatz: Ansatz aus der Theorie der Firma. Der OLI-A. führt die Existenz multinationaler Unternehmungen darauf zurück, daß neben Eigentums- (Ownership) und Standortvorteilen (Location) noch Internalisierungsvorteile (Internalization) existieren, die bei der Ausweitung der Aktivitäten dazu führen, daß nicht Lizenzen vergeben werden oder sich auf reine Exporttätigkeiten beschränkt wird, sondern statt dessen rechtlich abhängige Tochtergesellschaften in den einzelnen Ländern gegründet werden. Vgl. auch *Internalisierungstheorie*.

Oligopolistischer Wettbewerb: Ein o.W. liegt vor, wenn sich auf dem Markt nur wenige Wettbewerber befinden. Die Marktmacht des einzelnen Akteurs ist zwar geringer als die eines Monopolisten, aber im Gegensatz zum vollkommenen Wettbewerb hat der einzelne Akteur noch immer Einfluß auf die Aktionen seiner Mitbewerber.

Opportunismus: Verfolgen des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List und Tücke.

Opportunitätskosten: Entscheidet man sich für eine bestimmte Anlageform, wird gleichzeitig auf alternative Anlagemöglichkeiten verzichtet. Der Wert der besten Anlageform, auf die verzichtet wird, stellt die O. des eingesetzten Kapitals (Fall 1: Gewährung von Eigenkapital) bzw. Humankapitals (Fall 2: Einbringen des eigenen Humankapitals) dar. Im Fall 1 wird ein Opportunitätszinssatz ermittelt, im Fall 2 wird ein Opportunitätslohn errechnet.

Outlet: Kommerziell genutztes Gebäude, Verkaufsniederlassung.

Partizipationsbedingung: Diese Bedingung gewährleistet, daß die entsprechende Person mindestens ihren *Reservationslohn* erhält und deshalb freiwillig an der beabsichtigten Geschäftsbeziehung teilnimmt.

Perfekte Substitute: P.S. sind Produkte oder Konzepte, die aus der Sicht des Entscheiders dieselben Charakteristiken aufweisen.

Portfolio-Ansatz: Ansatz aus der Finanzierungs- und Kapitalmarkttheorie. Der P.A. zeigt, daß ein *risikoaverser* Anleger sein Anlagerisiko reduzieren kann, indem er durch die Bildung eines Portfolios verschiedener Anlageformen (Aktien, Immobilien, festverzinsliche Wertpapiere usw.) seine Kapitalanlage diversifiziert.

Prinzipal-Agenten-Ansatz: Der P.A.A. befaßt sich mit den Problemen, die sich aus der *Informationsasymmetrie* zwischen *Agent* und *Prinzipal* ergeben können. Ziel ist es häufig, Instrumente zu analysieren, mit denen die *Informationsrenten* des Agenten minimiert werden können.

Prinzipal: Als P. (oder auch Principal) wird ein Akteur bezeichnet, der seinen Partner (der als *Agent* bezeichnet wird) durch entsprechende Instrumente (Verträge, *Geiseln* des Agenten, Gewährung von *Informationsrenten* usw.) dazu bringen will, trotz eigenständiger Motive die Ziele des P. zu verfolgen. Bsp.: Ein Arbeit- bzw. Franchise-Geber ist der P. eines Arbeit- bzw. Franchise-Nehmers; ein Patient ist der P. eines Arztes; ein Wähler ist der P. eines Politikers usw.

Property-Rights-Ansatz: Der P.R.A., der auch als *Theorie der Verfügungsrechte* bezeichnet wird, ist Bestandteil der *Theorie der Firma* und befaßt sich mit der Erklärung unterschiedlicher Eigentumsstrukturen. Als wesentliches Charakteristikum von Eigentumsrechten wird dabei das *residuale Kontrollrecht* des Eigentümers eines *Assets* betrachtet.

Qualitätsprämie: Diese Prämie, die als *Mark-Up* ausgestaltet ist, erhält der Hersteller eines Produkts solange, bis seine Kunden entdecken, daß er die versprochene Qualität nicht einhält.

Quasi-Rente: Differenz zwischen dem Ertrag eines spezifischen *Assets* in der ursprünglichen Geschäftsbeziehung und dem *Back-Drop-Ertrag* dieses Assets.

Reaktionsfunktion: Die R. der Person i stellt alle optimalen Reaktionen dieser Person auf die Aktionen des Gegenübers dar.

Relative Bedeutung einer Investition: Die r.B.e.I. zeigt an, wie bedeutend diese Investition im Vergleich mit Investitionen der anderen Partner für den Gesamtertrag einer Geschäftsbeziehung ist.

Reservationslohn: Lohn, den ein *Agent* mindestens erhalten muß, damit er freiwillig eine von ihm geforderte Leistung erbringt. Der R. deckt die monetären, physischen und psychischen „Kosten", die dem Agenten bei dieser Leistung entstehen. Übersteigt die Entlohung den R., erhält der Agent eine *Informationsrente*. Ist dagegen der (erwartete) Lohn geringer als der R., wird der Agent den entsprechenden Vertrag nicht unterzeichnen, da seine *Partizipationsbedingung* dann nicht erfüllt ist. In formalen Modellen wird häufig zur Vereinfachung angenommen, daß der R. Null beträgt.

Residuales Einkommen: Das r.E. ist die Differenz zwischen den vertraglich festgelegten und den gesamten Ein- und Auszahlungen.

Residuale Kontrollrechte: Bezeichnung für Eigentumsrechte, basierend auf der Überlegung, daß der Eigentümer eines Assets in residualen Situationen darüber entscheiden kann, was mit seinem Asset geschieht und er deshalb den Zugang zu seinem Asset kontrolliert.

Residuale Situation: Eine r.S. ist eine Situation die weder vertraglich noch gesetzlich geregelt ist. In einer derartigen Situation entscheidet der Eigentümer eines *Assets* als Träger der *residualen Kontrollrechte*, was mit diesem Asset geschieht.

Risikoaversion: Ein Akteur ist risikoavers, wenn er Risiko als negativ einstuft und deshalb risikoscheu ist. Damit er trotz seiner R. eine riskante Anlage einer sicheren Rendite vorzieht, muß er eine *Risikoprämie* erhalten.

Risikoprämie: Die R.P. ist der Aufschlag auf den Zins für eine risikolose Anlage und dient dazu, einen *risikoaversen* Akteur, der mit einer Kapitalanlage oder mit seinem Humankapital ein gewisses Risiko eingeht, für dieses Risiko zu entschädigen. In Deutschland wird mit einer durchschnittlichen R.P. auf Aktien von 5,9 bis 6,7 % gerechnet[300]. Über das Konzept der R.P., das in der Praxis weitverbreitet ist, läßt sich z.B. erklären, weshalb Aktien im Durchschnitt wesentlich höhere Renditen erzielen (müssen) als dies bei risikolosen Anlageformen (Bsp.: Staatsanleihen) der Fall ist.

---

[300] Vgl. Siegert, 1995; S. 582.

Royalties: Die R. sind die laufenden Zahlungen, die ein Franchise-Nehmer an seine Franchise-Geber zu leisten hat. In der Regel ist der Umsatz des Franchise-Nehmers die Bemessungsgrundlage dieser Gebühren.

Screening-Problem: Problem in der Vorphase eines Vertragsabschlusses. Durch geeignete Instrumente (z.B. *Geiseln*, *Sunk-Kosten*, Testverfahren usw.) sollen die geeigneten von den ungeeigneten *Agenten* unterschieden, d.h. gescreent, werden können. Vgl. auch *Moral-Hazard-Problem*.

Separabilität im marginalen Bereich: S.i.m.B. liegt dann vor, wenn die Entscheidung der Person i die Entscheidung der Person j beeinflußt.

Simultane Entscheidungen: S.E. liegen vor, wenn die beteiligten Akteure gleichzeitig entscheiden müssen und deshalb keinen Informationsgewinn aus der Entscheidung des Gegenübers ziehen können. Folge simultaner, *nicht-kooperativer* Entscheidungen ist die Notwendigkeit für die beteiligten Akteure, Erwartungen über die Entscheidung des Gegenübers anzustellen und *Reaktionsfunktionen* zu bilden.

Spezifität: Ein Asset ist spezifisch in bezug auf ein anderes Asset, wenn sein Wert ohne dieses Asset geringer ist als mit diesem Asset. Liegt ein spezifisches Asset vor, wird eine *Quasi-Rente* erzielt, sofern es mit dem entsprechenden Asset zusammen eingesetzt wird.

Spot-Markt: Das Idealbild eines S.M. liegt vor, wenn Akteure ihren Leistungsaustausch nur über auf anonymem Wege gebildete Preise koordinieren. Ein direkter persönlicher Kontakt findet nicht statt. Ein S.M. ist somit die Extremform eines Marktes. Geschäfte, die über Börsen abgewickelt werden, sind ein Bsp. aus der Realität, die der Koordination über einen S.M. nahe kommen.

Stackelberg-Gleichgewicht: Gleichgewicht, bei dem nicht *simultan* entschieden wird, sondern sequentiell (d.h. nacheinander). Die sequentielle Struktur des Entscheidungsprozesses führt in der Regel dazu, daß sich andere Gleichgewichte ergeben als bei der Analyse von *Nash-Gleichgewichten*.

Suchgüter: Produkte oder Dienstleistungen, bei denen der Kunde bereits vor dem Konsum feststellen kann, welche Qualität diese Güter aufweist. Es können ihm dabei aber Suchkosten entstehen. Vgl. auch *Erfahrungs-* und *Vertrauensgüter*.

Sunk-Kosten: Kosten, die „versunken" sind, d.h. die selbst durch neue Entscheidungen nicht mehr revidiert werden können. Bsp.: Bau einer speziellen Hafenanlage, Werbungskosten für den Aufbau einer Marke, Zahlung einer Eintrittsgebühr usw.

Superspiel: Ein S. liegt vor, wenn ein Spiel kein deterministisches Ende besitzt, sondern am Ende jeder Periode eine positive Wahrscheinlichkeit existiert, daß eine weitere Periode gespielt wird. Das Konzept des S. stammt aus der sogenannten Spiel-Theo-

rie und unterscheidet sich von den Spielen mit deterministischem Ende, bei denen ein Endtermin des Spiels bereits zu Beginn feststeht. Im realen Wirtschaftsleben sind Spiele mit deterministischem Ende dann gegeben, wenn Projekte auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt sind (Bsp.: Expo-Messe, Jahr-2000-Projekte usw.). Meistens liegt aber ein S. vor, da bei Unternehmungen oder langfristigen Kunden- oder Geschäftsbeziehungen nicht davon ausgegangen wird, daß es im Zeitpunkt t unwiderruflich zur Auflösung der Unternehmung bzw. der Geschäftsbeziehung kommen wird.

Tacit Knowledge: Wissen und Know-How, das nicht auf andere Personen übertragen werden kann. T.K. ist somit Bestandteil des Humankapitals ihres Trägers und kann als *Human-Asset* behandelt werden.

Take-it-or-leave-it-Angebot: Angebot, das vorformuliert ist und ohne weitere Verhandlungen über den Vertragsinhalt unterbreitet wird.

Theorie der Firma: Die T.d.F. ist ein Ansatz aus der Institutionenökonomik und befaßt sich mit Fragen nach den Entstehungsursachen von Unternehmungen und nach der Erklärung vonUnternehmungsgrenzen.

Theorie der Verfügungsrechte: s. *Property-Rights-Ansatz*

Trade-Off: Ein T.O. liegt vor, wenn zwei oder mehr Effekte auftreten, die in entgegengesetzte Richtungen wirken. Das gegenseitige Abwägen der einzelnen Effekte führt häufig dazu, daß eine *innere Lösung* gewählt wird.

Transaktion: Eine T. ist der Transfer von Gütern, Dienstleistungen oder Zahlungsmitteln zwischen natürlichen und/oder juristischen Personen.

Transaktionskosten: Die T. sind die Kosten für die Anbahnung, den Abschluß, die Überwachung und die Anpassung von Verträgen. Bsp.: Kosten für die Suche und Auswahl von Partnern, für die Hinterlegung von *Geiseln*, für Rechtsberatung usw.

Transaktionskostenansatz: Der T. ist ein Teilansatz der Theorie der Firma. Im Zentrum steht der Effizienzvergleich zwischen Unternehmungen und marktlichen bzw. *hybriden Institutionssformen*. Ausgangspunkt dieses Effizienzvergleichs ist die These, daß unterschiedliche Institutionsformen situationsbedingt (je nach Produkt, Grad der Unsicherheit, *Spezifität* der eingesetzten Produktionsfaktoren usw.) zu unterschiedlich hohen Transaktionskosten führen.

Transferierbarkeit: Ein Asset ist transferierbar, wenn das Eigentumsrecht an diesem Asset von einer Person auf eine andere Person übertragen werden kann. Während *Non-Human-Assets* in der Regel transferierbar sind (Bsp. für eine Ausnahme: Kartellverbote), sind *Human-Assets* per natura nicht transferierbar.

Ugly-Princess: Eine U.P. ist eine *Geisel*, bei der durch entsprechende Instrumente (z.B. Rückerstattungsklauseln) verhindert wird, daß der *Prinzipal* sich die Geisel des *Agenten* auf opportunistische Art und Weise aneignet.

Unsystematisches Risiko: Das u.R. ist das Risiko einer Anlageform, das einzig und allein auf den Kursausschlägen dieser Anlageform beruht. Ein weiteres Risiko einer Anlageform besteht dagegen im systematischen Risiko, das sich dadurch ergibt, daß zusätzlich noch die Kursauschläge der anderen Anlageformen, die ein Akteur in seinem Portfolio hält, berücksichtigt werden. Vgl. auch *Portfolio-Ansatz.*

Verifizierung: Nachweis eines Betrugs bzw. eines vertragswidrigen Verhaltens vor Gericht. Die V. ist häufig mit so großen Verifizierungsproblemen verbunden, daß ein *Prinzipal* trotz beobachteten Betrugs seines *Agenten* keine gerichtliche Klage anstrengt.

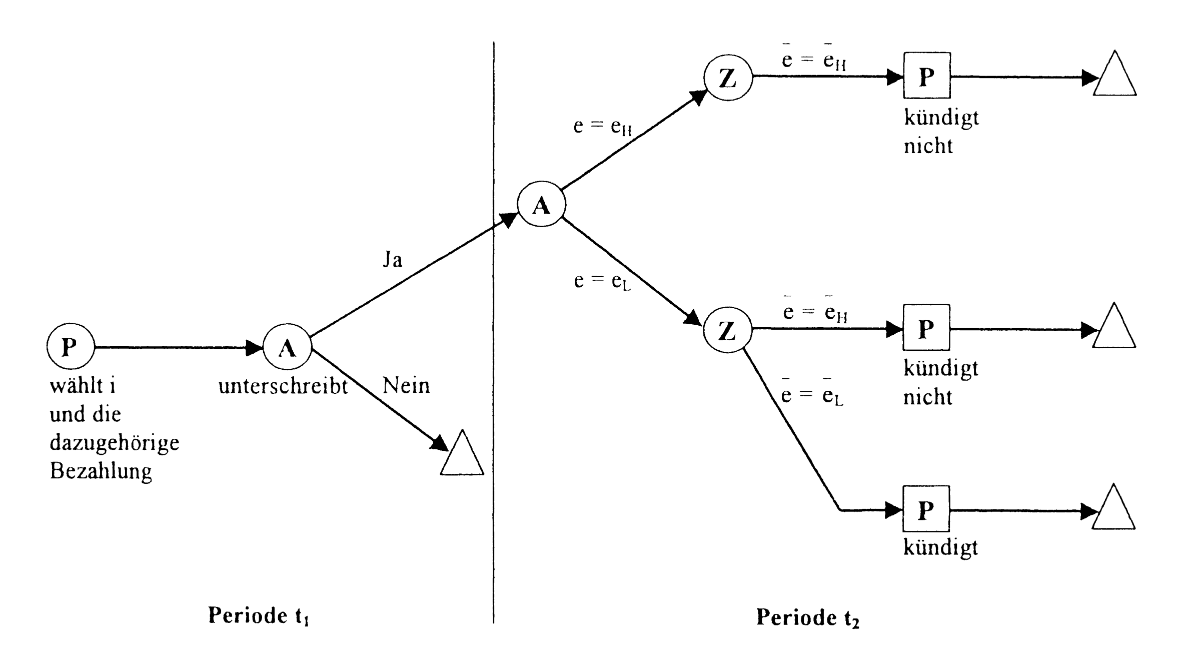
Vertikale Struktur: Geschäftsbeziehungen mit hintereinandergelagerten Produktions- und/oder Handelsstufen.

Vertrauensgüter: Produkte oder Dienstleistungen, bei deen der Kunde selbst nach dem Konsum nicht ohne fremde Hilfe feststellen kann, welche Qualität diese Güter aufweist. Vgl. auch *Such-* und *Erfahrungssgüter.*

Wealth-Constraint: Ein Akteur hat nicht genügend Vermögen, um ein *Asset* zu erwerben bzw. eine Gebühr bezahlen zu können.

Anhang:

Abbildung 3: Darstellung des zeitlichen Ablaufs von Modell I aus Kapitel IV



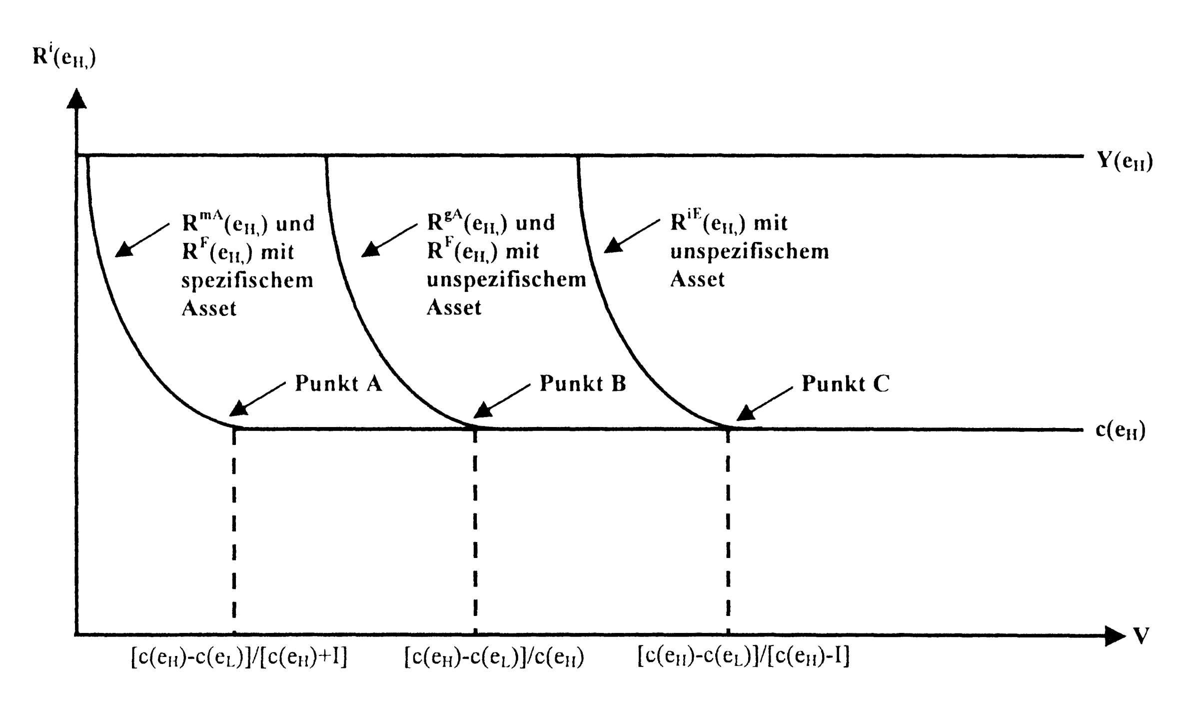
Eigene Abb.

Tabelle 2: Die Höhe der Entlohnung je nach Vertragstyp und Entdeckungswahrscheinlichkeit:

	$\left]0; \frac{c(e_H)-c(e_L)}{c(e_H)+I}\right]$	$\left]\frac{c(e_H)-c(e_L)}{c(e_H)+I}; \frac{c(e_H)-c(e_L)}{c(e_H)}\right]$	$\left]\frac{c(e_H)-c(e_L)}{c(e_H)}; \frac{c(e_H)-c(e_L)}{c(e_H)-I}\right]$	$\left]\frac{c(e_H)-c(e_L)}{c(e_H)-I}; 1\right]$
Modifizierter Arbeitsvertrag	$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v - I$	$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$	$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$	$R^{mA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$
Franchising mit spezifischen Assets (Ω_A=0)	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v - I$	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$
Franchising mit unspezifischen Assets (Ω_A=1)	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$	$R^{F}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$
Gewöhnlicher Arbeitsvertrag	$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$	$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$	$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$	$R^{gA}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$
Innovativer Eigentumsvertrag mit spezifischen Assets (Ω_A=0)	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v$	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$
Innovativer Eigentumsvertrag mit unspezifischen Assets (Ω_A=1)	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v + I$	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v + I$	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = [c(e_H)-c(e_L)]/v + I$	$R^{iE}(\bar{e}_H,\Omega_A) = c(e_H)$

Eigene Tabelle

Abbildung 7: Die Höhe der Entlohung je Vertragstyp in Abhängigkeit der Entdeckungswahrscheinlichkeit



Eigene Abb.

Literaturverzeichnis

Adams, M. (1988): „Franchising - A Case of Long-Term Contracts - Comment"; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, S. 145-148.

Ahlert, D. (1981): „Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel"; Wiesbaden.

Alchian, A.A. und Demsetz, H. (1972): „Production, Information Costs, and Economic Organization"; in: *American Economic Review*, S. 777-795.

Barrow, C. (1989): „Franchising"; in: Burns, P. und Dewhurst, J. (Hrsg.): *„Small Business and Entrepreneurship"*, London.

Berger, U. und Bernhard-Mehlich, I. (1995): „Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie"; in: Kieser, A. (Hrsg.): *„Organisationstheorien"*; 2. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln; S. 123-153.

Beuthien, V. und Schwarz, G.C. (1993): „Kooperationsgruppen des Handels und Franchisesysteme in Europa aus der Sicht des EG-Wettbewerbsrechts"; in: IFO Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen: *„Handelskooperationen und Franchise-Systeme im Distributionswettbewerb in Europa - Teil II"*, München.

Blair, R.D. und Kaserman, D.L. (1982): „Optimal Franchising"; in: *Southern Economic Journal*, Vol. 49; S. 494-505.

Boehm, H. (1997): „Franchising - Chance für Konzerne"; in: *Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 07. April 1997, S. B1.

Boehm, H. (1998): „Der Franchise-Geber / Der Franchise-Nehmer"; *http://www.franchise-net.de/dienstleister/dienst_dfv3.html*; 09.04.1998.

Bolton, P. und Whinston, M.D. (1993): „Incomplete Contracts, Vertical Integration and Supply Assurance"; in: *Review of Economic Studies*, Vol. 60; S. 121-148.

Bond, R.E. (1989): „The Source of Franchising Opportunities"; Illinois.

Brickley, J.A. und Dark, F.H. (1987): „The Choice of Organizational Form - The Case of Franchising"; in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 17; S. 401-420.

Brickley, J.A., Dark, F.H. und Weisbach, M.S. (1990): „An Agency Perspective on Franchising"; in: *Financial Management*, Vol. 19; S. 27-35.

Brynjolfsson, E. (1994): „Information Assets, Technology, and Organization"; in: *Management Science*, S. 1645-1662.

Büchner, K. und Kästner, H. (1995): „Franchising: Modelle, Chancen, Risiken"; Landsberg am Lech.

Carlton, D.W. und Perloff, J.M. (1990): „Modern Industrial Organization", London, Sydney, Toronto.

Carney, M. und Gedajlovic, E. (1991): „Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Ressource Explanations“; in: *Strategic Management Journal*, S. 607-629.

Caves, R.E. und Murphy, W.F. (1976): „Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets“; in: *Southern Economic Journal*, Vol. 42; S. 572-586.

Coase, R.H. (1937): „The Nature of the Firm“; in: *Economica N.S.*, S. 386-405.

Coase, R.H. (1960): „The Problem of Social Cost“; in: *Journal of Law and Economics*, S. 1-44.

Daniels, J.D. und Radebaugh, L.H. (1994): „International Business Environments and Operations“; 7. Auflage, New York, Paris, Amsterdam.

de Camara, R. (1989): „Franchisor - Franchisee Activities: An Opinion“; in: Justis, R und Judd, R. (1989): *„Franchising“*; Cincinnati, S. 506-514.

De Cockburne, J.E. (1991): „Franchising and European Community Competition Law“; in: Joerges, C. (Hrsg.): *„Franchising and the Law - Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States“*, Baden-Baden; S. 67-103.

Deutscher Franchise Verband e.V. (1983): „Franchise-Chancen - Selbständig machen mit Franchising“; München.

Deutscher Franchise Verband e.V. (1998): „Vorteilhafte Partnerschaft für beide Seiten“; *http://www.franchise-net.de/dienstleister/dienst_dfv5.html*; 09.04. 1998.

Dnes, A.W. (1991): „The Economic Analysis of Franchising and its Regulation“; in: Joerges, C. (Hrsg.): *„Franchising and the Law - Theoretical and comparative Approaches in Europe and the United States“*, Baden-Baden; S. 133-142.

Dnes, A.W. (1992a): „Franchising: A Case Study Approach“; Aldershot, Hong Kong, Sydney.

Dnes, A.W. (1992b): „'Unfair' contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts“; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 148; S. 484-504.

Dnes, A.W. (1996): „The Economic Analysis of Franchise-Contracts“; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 152; S. 297-324.

Doeser, T. (1990): „Franchising - Das Vertriebssystem mit Zukunft“; in: *Direktmarketing*, Heft 4/90, S. 20-24.

Dorow, W. und Weiermair, K. (1984): „Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes“; in: Schanz (Hrsg.): *„Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie - Wissenschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven“*; Wiesbaden, S. 191-224.

Drumm, H.J. (1995): „Personalwirtschaftslehre“; 3. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Dünisch, R. und Zwecker, K.T. (1995): „Der Franchisevertrag"; in: *Juristische Arbeitsblätter*, Heft 10/95, S. 817-824.

Dutta, S., Berger, M., Heide, J.B., John, G. (1995): „Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts"; in: *Journal of Law, Economics and Organization*, S. 189-204.

Eaton, B.C. und Lipsey, R.G. (1979): „The Theory of Market Preemption: The Persistence of Excess Capacity and Monopoly in Growing Spatial Markets"; in: *Economica*, Vol. 46, S. 149-158.

Eaton, B.C. und Eaton, D.F. (1995): „Microeconomics"; 3. Auflage, New York.

Ebers, M. und Gotsch, W. (1995): „Institutionenökonomische Theorie der Organisation"; in: Kieser, A. (Hrsg.): *„Organisationstheorien"*; 2. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln; S. 185-235.

Eigler, J. (1996): „Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft"; Frankfurt, Berlin, Bern.

Enghusen, G. (1978): „Rechtliche Probleme der Franchiseverträge in den Vereinigten Staaten von Amerika und in Europa unter besonderer Berücksichtigung des Kartellrechts"; Berlin.

Estrin, S., Grout, P. und Wadhwani, S. (1987): „Profit Sharing and Employee Share Ownership"; in: *Economic Policy*, S. 13-52.

Faith, R.L., Higgins, R.S. und Tollison, R.D. (1984): „Managerial Rents and Outside Recruiment in Coasion Firm"; in: *American Economic Review*, S. 660-672.

Fuchs-Wegner, G. und Welge, M.K. (1974): „ Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzepten - 1. und 2. Teil"; in: *Zeitschrift für Organisation*, 2/74, S. 71-82 und 3/74, S. 163-170.

Furubotn, E. und Richter, R. (1996): „Neue Institutionenökonomik - Eine Einführung und kritische Würdigung"; Tübingen.

Gal-Or, E. (1991): „Duopolistic Vertical Restraints"; in: *European Economic Review*, S. 1237-1253.

Gloger, A. (1998): „Mutter vernachlässigt ihre Töchter - Franchising birgt auch Risiken"; in: *Karriere-Beilage im Handelsblatt* vom 27./28. März 1998 (Nr. 61), S. K1.

Gregor, C. und Busch, R. (1992): „Franchising - Ein Instrument zur Ausschöpfung nationaler und internationaler Märkte"; in: *Marktforschung und Management*, S. 140-146.

Gross, H. und Skaupy, W. (1976): „Franchising in der Praxis"; Düsseldorf, Wien.

Grossman, S. und Hart, O. (1986): „The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of vertical and lateral Integration"; in: *Journal of Political Economy*, S. 691-719.

Grote, B. (1990): „Ausnutzung von Synergiepotentialen durch verschiedene Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten - Zur Eignung der Transaktionskosten als Entscheidungskriterium“; Frankfurt.

Hadfield, G.K. (1990): „Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts“; in: *Stanford Law Review*, S. 927-992.

Hadfield, G.K. (1991): „Credible spatial Preemption through Franchising“; in: *RAND Journal of Economics*, S. 531-543.

Hall, P. und Dixon, R. (1988): „Franchising“; London.

Hart, O. (1988): „Incomplete Contracts“; in: Eatwell, J., Milgate, M. und Newman P. (Hrsg.): *„The New Palgrave“*; Vol. 2, S. 752-758.

Hart, O. (1989): „An Economist's Perspective on the Theory of the Firm“; in: *Columbia Law Review*, S. 1757-1774.

Hart, O. (1990): „Is 'Bounded Rationality' an important Element of a Theory of Institutions?“; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, S. 696-702.

Hart, O. (1995): „Firms, Contracts, and Financial Structure“; Oxford.

Hart, O. und Moore, J. (1990): „Property Rights and the Nature of the Firm“; in: *Journal of Political Economy*, S. 1119-1155.

Hax, H. (1991): „Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung“; in: Ordelheide, D., Rudolph, B. und Büsselmann, E. (Hrsg.): *„Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie“*, Frankfurt am Main; S. 52-72.

Heubes, J. (1995): „Grundlagen moderner Makroökonomie - Vollbeschäftigung, Preisniveaustabilität, Außenwirtschaftliches Gleichgewicht, Stetiges Wirtschaftswachstum“; München.

Heydt, W. (1997): Permanenter Know-How-Transfer - Kernaufgabe eines Franchise-Gebers“; in: *Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 07.04. 1997, S. B5.

Hielscher, J.R. (1994): „Franchising im Versicherungsvertrieb“; in: *Der Versicherungswirt*, S. 772-774.

Hunt, S.D. (1973): „The Trend toward Company-operated Units in Franchise Chains“; in: *Journal of Retailing*, S. 3-12.

Inaba, F.S. (1980): „Franchising: Monopoly by Contract“; in: *Southern Economic Journal*, Vol. 47; S. 65-72.

Joerges, C. (1991): „Contract and Status in Franchising Law“; in: Joerges, C. (Hrsg.): *„Franchising and the Law - Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States“*, Baden-Baden; S. 11-66.

Joskow, P.L. (1985): „Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants"; in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, S. 33-80.

Judd, K.L. (1985): „Credible Spatial Preemption"; in: *RAND Journal of Economics*, Vol. 16, S. 153-166.

Justis, R. und Judd, R. (1989): „Franchising"; Cincinnati.

Kalka, J. (1995): „'Niemand will mehr dienen' - Interview mit Manfred Maus"; in: *W&V Background*, Heft 44/95, S. 78-82.

Katz, B.G. und Owen, J. (1992): „On the Existence of Franchise-Contracts and some of their Implications"; in: *International Journal of Industrial Organization*, S. 567-593.

Kaub, E. (1980): „Franchise-Systeme in der Gastronomie"; Saarbrücken.

Kaufer, E. (1980): „Wettbewerb und Wachstum in marktwirtschaftlichen Ordnungen"; in: Streißler, E. und Watrin, C. (Hrsg.): *„Zur Theorie marktwirtschaftlicher Ordnungen"*; Tübingen, S. 207-239.

Kaufmann, P.J. und Leibenstein, H. (1989): „International Business Format Franchising and Retail Entrepreneurship: A possible Source of Retail Know-How for Developing Countries"; in: Button, K. (Hrsg.): *„The Collected Essays of Harvey Leibenstein. Vol 1: Population, Development and Welfare"*; S. 259-273.

Kaufmann, P.J. und Lafontaine, F. (1994a): „The Evolution of Ownership Patterns in Franchise-Systems"; in: *Journal of Retailing*, S. 97-113.

Kaufmann, P.J. und Lafontaine, F. (1994b): „Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees"; in: *Journal of Law and Economics*, S. 417-453.

Kerber, W. (1991): „Zur Entwicklung von Wissen: Grundsätzliche Bemerkungen zu Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Förderung der Wissensproduktion aus der Sicht der Theorie evolutionärer Marktprozesse"; in: Oberender, P. und Streit, M.E. (Hrsg.): *„Marktwirtschaft und Innovation"*; Baden-Baden, S. 9-52.

Klein, B. (1980): „Transaction Cost Determinants of 'unfair' contactual Arrangements"; in: *American Economic Review*, Vol. 70; S. 356-362.

Klein, B., Crawford, R.G. und Alchian, A.A. (1978): „Vertical Integration, appropriable Rents and the competitive Contracting Process"; in: *Journal of Law and Economics*, S. 297-326.

Klein, B. und Leffler, K.B. (1981): „The Role of the Market Forces in Assuring Contractual Performance"; in: *Journal of Political Economy*, S. 615-641.

Klein, B. und Saft, L.F. (1985): „The Law and Economics of Franchise Tying Contracts"; in: *Journal of Law and Economics*, S. 345-361.

Knigge, J. (1973): „Franchising im Dienstleistungssektor“, Berlin.

Kreps, D. und Wilson , R. (1982): „Reputation and Imperfect Information“; in: *Journal of Economic Theory*, Vol. 81, S. 615-641.

Krueger, A.B. (1991): „Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry“; in: *The Quaterly Journal of Economics*, Vol. 105; S. 75-101.

Krüsselberg, U. (1992): „Theorie der Unternehmung und Institutionenökonomik - Die Theorie der Unternehmung im Spannungsfeld zwischen neuer Institutionenökonomik, ordnungstheoretischem Institutionalismus und Marktprozeßtheorie“; Heidelberg.

Kunkel, M. (1994): „Franchising und asymmetrische Informationen - Eine institutionenökonomische Untersuchung“; Wiesbaden.

Lafontaine, F. (1992): „Agency Theory and Franchising: Some empirical Results“; in: *The RAND Journal of Economics*, Vol. 23; S. 263-283.

Lafontaine, F. (1994): „Dnes, Antony W.: A Case-Study Approach. Aldershot 1992. Avebury. 336p.“; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 150; S. 423-424.

Lafontaine, F. und Slade, M.E. (1995): „Retail Contracting and costly Monitoring: Theory and Evidence“; in: *European Economic Review*, S. 923-932.

Lal, R. (1990): „Improving Channel Coordination through Franchising“; in: *Marketing Science*, S. 299-318.

Levy, H. und Sarnat, M. (1990): „Capital Investment and Financial Decisions“; 4. Auflage, Prentice Hall, New York, London, Sydney.

Love, J. (1986): „McDonald's: Behind the Arches“; New York.

Macauly, S. (1963): „Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study“; in: *American Sociological Review*, S. 55-69.

Macauly, S. (1991): „Long-term continuing Relations: The American Experience Regulating Dealerships and Franchises“; in: Joerges, C. (Hrsg.): *„Franchising and the Law - Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States“*, Baden-Baden; S. 179-237.

Maness, R. (1996): „Incomplete Contracts and the Choice between Vertical Integration and Franchising“; in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, S. 101-115.

Martinek, M. (1987): „Franchising - Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen“; Heidelberg.

Markusen, J.R., Melvin, J.R., Kaempfer, W.H. und Maskus, K.E. (1995): „International Trade - Theory and Evidence“; New York.

Maselli, A. (1995): „Versicherungscharakter spezifischer Investitionen beim Franchising"; in: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, Vol. 46, S. 225-240.

Mathewson, F. und Winter, R. (1985): „The Economics of Franchise Contracts"; in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 28; S. 503-526.

Mathewson, F. und Winter, R. (1994): „Territorial Restrictions in Franchise Contracts"; in: *Economy Inquiry*; S. 181-192.

Matthießen, V. (1988): „Arbeits- und handelsvertreterrechtliche Ansätze eines Franchisenehmerschutzes"; in: *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 9. Jahrgang; S. 1089-1096.

McClelland, D.C. (1978): „Macht als Motiv - Entwicklungswandel und Ausdrucksformen"; Stuttgart.

McDonald's (1998a): „Entwicklung 1997"; München.

McDonald's (1998b): „McDonald's Franchising - Bewerberunterlagen"; München.

Mellerowicz, K. (1971): „Franchising - eine neue Vertriebsform"; in: *Der Markenartikel*, S. 369-394.

Menard, C. (1997): „Why Organization matter: A Journey away from the Fairy Tale"; in: *Atlantic Economic Journal*, S. 281-300.

Michael, S.C. und Moore, H.J. (1995): „Returns to Franchising"; in: *Journal of Corporate Finance: Contracts, Governance, and Organization*, S. 133-154.

Milgrom, P. und Roberts, J. (1982): „Predation, Reputation, and Entry Deterrence"; in: *Journal of Economic Theory*, S. 280-312.

Milgrom, P. und Roberts, J. (1992): „Economics, Organization and Management"; Prentice Hall, London, Sydney.

Minkler, A.P. (1992): „Why Firms franchise: A Search Cost Theory"; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 148; S. 240-259.

Moore, J. (1992): „The Firm as a Collection of Assets"; in: *European Economic Review*, S. 493-507.

Morin, K.P. (1997a): „Programm für unternehmerischen Erfolg"; in: *Pro Firma*, Mai/Juni 1997, S. 45.

Morin, K.P. (1997b): „Franchising und Kooperation - ein unüberbrückbarer Gegensatz?"; *http://www.shg-net.de/verbund/morin.html;* 02.10.1997.

Müller-Graff, P.C. (1988): „Franchising: A Case of Long-Term Contracts"; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, S. 122-144.

Mühlemann S. (1995): „Hohenpriester des Hamburgers"; Sonderdruck aus *Bilanz* 8/95.

Nebel, J. (1997): „Franchising gerät in Turbulenzen - Gesetzesinitiative gegen Scheinselbständigkeit"; in: *Blick durch die Wirtschaft*, Ausgabe vom 09.04. 1997, S. 9.

Norton, S.W. (1988a): „An empirical Look at Franchising as an Organizational Form"; in: *The Journal of Business*, Vol. 61; S. 197-218.

Norton, S.W. (1988b): „Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem"; in: *Strategic Management Journal*, S. 105-114.

Norton, S.W. (1989): „Franchising, Labour Productivity, and the New Institutional Economics"; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, S. 578-596.

o.V. (1995): „Franchising auf dem Prüfstand - Unternehmergespräch mit Manfred Maus, Gründer der OBI Baumarkt-Kette"; in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 30.05.1995, S. 29.

o.V. (1997a): „Experten-Wissen Franchising: Was der Franchise-Vertrag regeln sollte"; *http://www.franchise-net.de/expertenwissen/ex_vertrag.html*; 02.10. 1997.

o.V. (1997b): „Die Franchisebranche expandiert in neue Geschäftsfelder"; in: *Blick durch die Wirtschaft*, Ausgabe vom 09.04.1997, S. 1.

o.V. (1997c): „Franchising schafft auch in der Rezession Arbeitsplätze"; in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ausgabe vom 09.04.1997, S. 32.

o.V. (1998a): „Budget - About us"; *http://www.budget.com/about.html*; 17.04. 1998.

o.V. (1998b): „Intro - Was Sie über uns wissen sollten"; *http://www.mcdonalds.de/franchise/intro.html*; 17.04.1998.

o.V. (1998c): „McHistory"; *http://www.mcdonalds.de/company.html*; 17.04.1998.

Oxenfeldt, A. und Thompson, D. (1969): „Will successful Franchise Systems ultimately become wholly-owned Chains?"; in: *Journal of Retailing*, S. 69-81.

Ozanne, V.B. und Hunt, S.D. (1971): „The Economic Effects of Franchising"; US Senat, Select Committee on Small Business, Committee Print, Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.

Pauli, K.S. (1992): „Franchising"; Düsseldorf.

Pauli, K.S. (1997a): „So sichert Franchise Ihre Zukunft"; in: *Pro Firma*, Mai/Juni, S. 40- 45.

Pauli, K.S. (1997b): „Franchise-Boom schafft neue Arbeitsplätze - Gespräch mit Franchise-Pionier Udo Floto"; in: *Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 07.04.1997, S. B1.

Pauli, K.S. (1997c): „'Wenn Mercedes hustet, kränkelt die ganze Region' - Interview mit Bettina Naumann, Geschäftsführerin von Aufina"; in: *Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 07.04.1997, S. B3.

Pellinghausen, W. (1998): „An das Eingemachte gegangen - Bilanzkosmetik, Managementprobleme - der Großaktionär Schickedanz will bei Karstadt aufräumen"; in: *Wirtschaftswoche*, Heft 30/98, S. 40-42.

Penrose, E. (1959): „The Theory of Growth of the Firm"; Oxford.

Pfaffermayr, M. (1995): „Direktinvestitionen im Ausland und ihre Wirkungen auf die Exporttätigkeit"; Dissertation, Linz.

Phillips, O.R. (1991): „Vertical Restrictions and the Number of Franchises"; in: *Southern Economic Journal*, Vol. 58; S. 423-429.

Picot, A. (1993): „Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung"; in: Scharfenberg, H. (Hrsg.): „Strukturwandel im Management und Organisation"; Baden-Baden, S. 217-235.

Picot, A. und Reichwald, R. (1994): „Auflösung der Unternehmung? - Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen"; in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 5, S. 547-570.

Picot, A. und Wolff, B. (1995): „Franchising als effiziente Vertriebsform"; in: Kaas, K.P. (Hrsg.): *„Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik"*; Sonderheft 35 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Düsseldorf, Frankfurt; S. 223-243.

Reuss, H. (1993): „Konfliktmanagement im Franchise-Vertriebssystem der Automobilindustrie"; Frankfurt, New York.

Richter, R. (1991): „Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung"; in: Ordelheide, D., Rudolph, B. und Büsselmann, E. (Hrsg.): *„Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie"*, Frankfurt am Main; S. 398-429.

Romer, P.M. (1992): „Two Strategies for Economic Development: Using Ideas versus Producing Ideas"; in: *World Bank's Annual Conference on Development Economies.*

Rubin, P.H. (1978): „The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract"; in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 21; S. 223-233.

Schares, C. (1993): „Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern - Ein Überblick über neuere Forschungsergebnisse"; in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 42. Jahrgang; S. 179-215.

Schmalensee, R. (1978): „Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry"; in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 9, S. 305-327.

Schmidt, K.M. (1995): „Lecture Notes: Vertragstheorie für Doktoranden"; unveröffentlichtes Skript, Stand: Oktober 1995.

Schnitzler, L. (1998): „Sixt - Krach mit Methode"; in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 41/98, S. 86-87.

Scholz, C. (1992): „Organisatorische Effektivität und Effizienz"; in: Frese, G. (Hrsg.): *„Handwörterbuch der Organisation"*, 3. Auflage, Spalte 533-552.

Scott, F.A. Jr. (1995): „Franchising versus Company Ownership as a Decision Variable of the Firm"; in: *Review of Industrial Organization*, S. 69-81.

Shelanski, H.A. und Klein, P.G. (1995): „Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assesment“; in: *Journal of Law, Economics and Organization*, S. 335-361.

Schönfeld, T. (1994): „Die Gemeinschaftsmarke als selbständiger Vermögensgegenstand eines Unternehmens - Eine rechtsdogmatische und ökonomische Analyse zur Property-Rights-Theorie“; Baden-Baden.

Sen, K.C. (1993): „The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising“; in: *Managerial and Decision Economics*, S. 175-190.

Shepherd, W.G. (1990): „The Economics of Industrial Organization“, New Jersey.

Siegert, T. (1995): „Shareholder-Value als Lenkungsinstrument“; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Heft 6/1995, S. 580-607.

Simon, H. (1991): „Organization and Markets“; in: *Journal of Economic Perspectives*; S. 25-44.

Skaupy, W. (1984): „Franchising in Europe - Germany“; in: Mendelsohn, M. (Hrsg.): *„International Franchising - An Overview“*, Amsterdam, New York, Oxford; S. 389-407.

Skaupy, W. (1995): „Franchising - Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis“; 2. Auflage, München.

Skaupy, W. (1997): „Markenschutz - Der immaterielle Firmenwert“; in: *Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 07. April 1997, S. B6.

Streißler, E. (1980): „Kritik des neoklassischen Gleichgewichtsansatzes als Rechtfertigung marktwirtschaftlicher Ordnungen“; in: Streißler, E. und Watrin, C. (Hrsg.): *„Zur Theorie marktwirtschaftlicher Ordnungen“*; Tübingen, S. 38-69.

Sydow, J. (1994): „Franchisingnetzwerke - Ökonomische Analyse einer Organisationsform der Dienstleistungsproduktion und -distribution“; in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 1; S. 95-113.

Telser, L.G. (1980): „A Theory of Self-Enforcing Contracts“; in: *Journal of Business*, S. 27-44.

Tirole, J.T. (1995): „Industrieökonomik“; München, Wien.

Thompson, R.S. (1992): „Company Ownership versus Franchising: Issues and Evidence“; in: *Journal of Economic Studies*, Vol. 19; S. 31-42.

Thompson, R.S. (1994): „The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect“; in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, S. 207-218.

Tietz, B. (1987): „Franchising in ausgewählten Bereichen des Handels in der Gemeinschaft - Eine wettbewerbspolitische Analyse“; Saarbrücken.

Träger, U.C. (1993): „Kooperationsgruppen des Handels und Franchisesysteme in Europa - Handels- und wettbewerbspolitische Entwicklungstendenzen“; in: ifo Studien

zu Handels- und Dienstleistungsfragen: *„Handelskooperationen und Franchise-Systeme im Distributionswettbewerb in Europa - Teil I"*, München.

Varian, H.R. (1989): „Grundzüge der Mikroökonomik"; München, Wien.

Vaughn, C.L. (1979): „Franchising"; Heath, Lexington.

Werner, F. (1993): „Management-Buy-Out und Management-Buy-In in den neuen Bundesländern"; Köln.

Wessels, A.M. (1997): „Rechtsberatung: Reine Formsache - Der Franchise-Vertrag"; *http:/www.franchise-net.de/rechtsberatung/recht_wessels3.html*; 02.10.1997.

Windsperger, J. (1996): „The Nature of Franchising - A Property Rights-Approach"; in: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, S. 130-143.

Wiggins, S.N. (1988): „Franchising - A Case of long-term Contracts - Comment"; in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, S. 149-151.

Williamson, O.E. (1985): „The Economic Institutions of Capitalism"; New York.

Williamson, O.E. (1988): „The Logic of Economic Organization"; in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, S. 65-93.

Williamson, O.E. (1991): „Comparative Economic Organization - Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen"; in: Ordelheide, D., Rudolph, B. und Büsselmann, E. (Hrsg.): *„Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie"*, Frankfurt am Main; S. 13-49.

Wong, K. (1995): „International Trade in Goods and Factor Mobility"; Cambridge, London.